



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lenka Alánová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Lenka Alánová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě poznatků z odborné literatury, analýz a průzkumů vybrané oblasti realizace podnikatelského záměru komplexně a variantně zpracovat podnikatelský záměr.
Posoudit navržené varianty a s přihlédnutím ke specifickým a záměrům investora doporučit jednu z variant k realizaci nebo záměr zamítnout.

Základní literární prameny:

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato práce je zaměřená na podnikatelský záměr rozšíření Akademie bojových umění ve městě Vyškov. Hlavním cílem je tedy vytvořit plně realizovatelný plán. Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich tvoří teoretická východiska. Tato část se zabývá zejména charakteristikou nejdůležitějších pojmů potřebných k pochopení problematiky. Ve druhé části se pak prakticky aplikují poznatky získané zpracováním části teoretické. Jsou provedeny potřebné analýzy, vyhodnoceny jejich výsledky a nastíněny možné postupy k jejich využití.

Abstract

This work focuses on expanding the business plan of the Academy of Martial Arts in Vyškov. The main goal is to create a fully plan. The thesis is divided into two parts. The first is the theoretical basis. This part deals mainly with the characteristics of the most important concepts needed to understand the issue. In the second part, the knowledge gained by processing the theoretical part is applied. The necessary analyzes are carried out, their results evaluated and possible procedures for their use outlined.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, Akademie bojových umění, živnost, společnost, finanční plán, analýza prostředí

Key words

Business plan, Academy of martial arts, trade, company, financial analysis, environmental analysis

Bibliografická citace

ALÁNOVÁ, Lenka. *Podnikatelský záměr* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119485>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 10. května 2019

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Heleně Hanušové za odborné vedení a pomoc při vypracování bakalářské práce. Děkuji také Mgr. Petru Hlaváčovi a Ing. Kristýně Hlaváčové za cenné rady a připomínky, které mi pomohly výslednou práci zkompletovat.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
1.1 Cíle práce	8
1.2 Metody a postupy zpracování	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
2.1 Základní pojmy	10
2.2 Podnikatelský záměr	12
2.3 Podnikatelský plán a jeho struktura	13
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	13
2.4 Analýza tržního prostředí.....	14
2.4.1 Nástroje vnější analýzy podniku	14
2.4.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku	16
2.5 Finanční plán.....	19
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	21
3.1 Historie a vývoj Akademie bojových umění	21
3.2 Analýza SLEPT	23
3.3 Porterova analýza.....	29
3.4 McKinseyho model 7S.....	33
3.5 SWOT Analýza.....	35
3.6 Aktuální finanční situace	38
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	41
4.1 Podnikatelský záměr	41
4.2 Základní údaje o podnikání.....	41
4.3 Marketingový mix.....	43
4.4 Analýza trhu.....	48

4.5	Finanční plán.....	50
5	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
	SEZNAM GRAFŮ	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Podnikatelský záměr je výstup myšlenky samotného podnikatele, který má určitou vizi o svém vlastním obchodním závodu. Je to první krok k seberealizaci člověka, možnosti uplatnit jeho znalosti, dovednosti a dosáhnout z toho plynoucí finanční nezávislosti v podobě fungujícího podnikání. Samozřejmě primárním cílem každého podnikatele je generovat zisk a vytvořit si dostatečně stabilní pozici na trhu, kde se bude moci nadále rozvíjet.

V současné době, kdy se naskýtá tisíce možností, je již poněkud obtížné vést obchodní závod, který nabízí svým potenciálním zákazníkům něco nového, něco odlišného co disponuje určitou konkurenční výhodou a přináší užitek pro zákazníka. Důvodem je zejména to, že ve všech oborech, ať už se jedná o výrobu, obchod nebo služby, již existuje celá řada závodů. Základním předpokladem pro založení a úspěšné fungování podniku je tedy nalézt a zaplnit mezeru na trhu, a to co možná nejzajímavější podnikatelskou činností v požadovaném segmentu.

Samotné podnikání s sebou přináší mnohé nástrahy. Je proto nutné řídit se určitými pravidly. Brát v ohled aktuální ekonomické pozadí, legislativu i určité etické hodnoty. Tyto faktory je důležité si uvědomit, již při tvorbě podnikatelského plánu a zahrnout je v něm, neboť jej vysokou měrou ovlivňují. Jeho zpracování je pro podnikatele velmi důležité a vyžaduje maximální pečlivost, zejména v části finančního plánu, neboť může pomoci předejít podnikatelskému neúspěchu.

Podnikatelský plán má rovnou dvě významné role. Prvotně udává, jakou cestou se podnikatel vydá k budoucímu úspěchu, vymezuje cíle a strategie jejich dosažení. Dále je podkladem pro případné žádosti o finanční prostředky od externích subjektů, z nichž nejvýznamnější jsou úvěry poskytované bankami.

Výstupem této práce je vytvoření podkladů pro vypracování konkrétního plánu zabývajícího se rozšířením již fungující Akademie bojových umění ve městě Vyškov, kde je v tomto odvětví poměrně nízká konkurence, a proto je zde šance pro zdárnou realizaci tohoto záměru. Současná situace, kdy se rozrůstá zájem o rozvoj tělesné kultury a bojová umění jsou aktuálně žádaná, k tomuto záměru sama vybízí.

1 CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vzhledem k tomu, že se práce zabývá tvorbou podnikatelského plánu rozvoje subjektu působícího v oblasti sportu a zábavy, je třeba před jeho sestavením zanalyzovat jeho vnější a vnitřní prostředí, zjistit jak dobře si dosud vedl a zda je záměr o rozšíření jeho činnosti či působení realizovatelný, a také bude-li o něj zájem.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem je vytvořit kompletní plně realizovatelný plán pro zaběhnutý subjekt, zaměřený na poskytování služeb. Práce je v tomto smyslu rozdělena do dvou částí, které obsahují dílčí cíle vedoucí k jeho naplnění.

Prvním dílčím cílem je zpracování teoretických poznatků potřebných pro zahájení a vedení úspěšného podnikání, vymezení pojmů a charakteristika zvolených metod a postupů. Druhým dílčím cílem je pak praktické komplexní zpracování podnikatelského plánu, které vychází z části teoretické. Následně záměr posoudit a rozhodnout zda bude doporučen k realizaci nebo zamítnutí.

1.2 Metody a postupy zpracování

Celá teoretická část je založena na rešerši odborné literatury, která je uvedena v seznamu zdrojů na konci práce. Na začátku jsou definovány pojmy související s podnikatelskou činností, dále je popsán postup tvorby podnikatelského plánu a jednotlivé kroky k jeho naplnění.

Druhá část práce je více praktická a vychází z poznatků získaných z literatury. Je zaměřená na samotné zpracování podnikatelského plánu. K tomu je potřeba prozkoumat prostředí, které bude na subjekt působit za využití různých analýz, které jsou zde aplikovány.

Okolí firmy se zkoumá v rámci externí analýzy, která pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby externího prostředí, ať už makrookolí nebo mikrookolí. K těmto účelům slouží Porterova analýza a Analýza PEST.

Poté se nabízí pokračovat interní analýzou, která zkoumá prostředí podniku zevnitř. Zde se využívá například McKinseyho model 7S. Po provedení těchto základních metod

průzkumu je možné také sestavit cílenější a detailnější analýzy. Jako je SWOT, která definuje silné případně slabé stránky, příležitosti a hrozby, nebo marketingové metody, pro zvolení segmentu cílových zákazníků, konkrétně Metoda 4P.

Nakonec je důležité i sestavení finančního plánu, jehož zpracování a výsledek pomůže objektivně vyhodnotit, zda lze tento podnikatelský záměr efektivně zrealizovat.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je založená na literární rešerši, která pomáhá získat základní informace, podle nichž je možné následně vypracovat praktickou část. Obsahuje vymezení základních pojmů souvisejících s podnikáním, popis podnikatelského plánu a postup k jeho zpracování, vymezení použitých metod a postupů a současně jejich zjednodušenou charakteristiku.

2.1 Základní pojmy

Je velmi důležité vysvětlit základní pojmy hned na úvod práce, neboť se s nimi v celém jejím rozsahu budeme opakovaně setkávat. Celá práce je na těchto pojmech založena a k pochopení jejího významu je nutné prve pochopit jejich pojetí.

Obchodní korporace

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích definuje obchodní korporace jako obchodní společnosti a družstva. Ty jsou rozděleny na dvě skupiny a to osobní a kapitálové společnosti. Do osobních jsou zařazeny veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Do skupiny kapitálových pak patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Dále mezi korporace patří družstvo a evropská družstevní společnost. Všechny obchodní korporace vznikají zpravidla za podnikatelským účelem nebo účelem zprávy vlastního majetku. Zakládají se společenskou smlouvou, případně zakladatelskou listinou a vznikají dnem zápisu do obchodního rejstříku. [22]

Obchodní závod

Zákoník definuje tento pojem takto: „*Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ Zároveň může být jako část závodu definována jeho pobočka a zvlášť jsou také upraveny pojmy rodinný závod a zemědělský závod. [7]

Obecně z ekonomického hlediska je obchodní závod chápán jako subjekt, který je provozovaný podnikatelem samostatně za účelem přeměny vstupů na výstupy a z nich plynoucí zisky. [2]

Podnik

Pro účely občanského zákoníku je definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.*“ Jedná se v podstatě o synonymum obchodního závodu, kterým je v současné době zaměňován. [7]

Podnikání a podnikatel

Pojem **podnikání** má několik možných definicí. *Enterprise*, jako výraz pocházející z Francouzštiny, znamená podnikání ve smyslu výroby a zpracování určité přidané hodnoty. Naopak anglicko-americký výraz *business* značí podnikání ve smyslu obchodování. Z ekonomického hlediska se jedná o soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosahovat zisku. Jinak je na tento pojem nahlíženo z pohledu psychologického, kde je brán, jako činnost vedená určitými pohnutkami něco získat či něčeho dosáhnout. Lze jej ovšem brát i z hlediska sociologického, kde znamená hledání cesty a využívání nejrozumnějších zdrojů k vytvoření všeobecného blahobytu. [22]

Podnikatelem se podle § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákona rozumí fyzická či právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku, podnikající na základě živnostenského oprávnění či jiného než živnostenského podnikání podle zvláštních předpisů. Dále fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu, která je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu a zahraniční osoba s právem podnikat v zahraničí. [22]

Živnost

Spadá pod kategorii tzv. závodů jednotlivce. Ty mají nejpočetnější zastoupení v celém národním hospodářství. Jedná se o subjekty, které vlastní a současně řídí jedna osoba. [2] Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně vlastním jménem živnostníka, na vlastní účet. Základním cíle je stejně jako u obchodních korporací dosažení zisku. Živnost je provozována v závislosti na podmínkách, které jí udává živnostenský zákoník. Ten stejně tak definuje oblasti podnikání, které se za živnost nepovažují.

Jsou jimi například činnost lékařů, právníků, bank, pořádání loterií a podobných her, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor atd. [1]

V České republice jsou zřizovány na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších novel. Zákon upravuje podmínky provozování a dohled nad jejich dodržováním. Podle něj jsou rozděleny na živnosti ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti zahrnují živnosti **řemeslné**, které mohou být provozovány na základě ohlášení. Stačí splňovat všeobecné podmínky, tedy plnoletost, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům a disponovat patřičnou kvalifikací. Mezi tyto činnosti můžeme zahrnout například zednictví, zámečnictví apod. Další jsou živnosti **vázané**, které vyžadují vedle všeobecných podmínek, také příslušné vzdělání a zvláštní osvědčení. Jako příklad lze uvést služby revize a zkoušek kotlů nebo montáž a opravy plynových zařízení. Poslední skupinou jsou živnosti volné, pro které není třeba splňovat žádnou odbornou ani jinou způsobilost. [2]

Koncesované živnosti mohou být provozovány pouze na základě zvláštního oprávnění tzv. koncese, která je udělována podle zvláštních podmínek odborné způsobilosti příslušnými orgány. U každého oboru působnosti jsou podmínky způsobilosti upraveny zvlášť a na udělení koncese nevzniká právní nárok. Mezi činnosti podléhající koncesi můžeme zařadit např. výrobu a prodej zbraní, zdravotnických výrobků, směnárny a další. [2]

Živnostník

Živnostník bývá označován zákonem o dani z příjmu také jako osoba samostatně výdělečně činná. Jedná se o osobu, která splňuje podmínky stanovené živnostenským zákonem pro provozování živnosti neboli samostatné činnosti. Ta může toto jednání vykonávat jako hlavní nebo vedlejší výdělečnou činnost. [24]

2.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr představuje vlastní myšlenku podnikatele o tom, jaký produkt či službu chce prodávat, jakým způsobem a jakým zákazníkům. Znamená také, jak bude podnik rozjížděn, co od tohoto záměru podnikatel očekává a mnoho dalšího. Obecně lze říci, že ačkoli se jedná o ideu jednoho druhu produktu či služby,

může být formulována ve více variantách podnikatelského záměru. Pokud si podnikatel vybere jednu z nich a začne ji zpracovávat detailně a písemně, dostává se k tvorbě podnikatelského plánu. [4]

2.3 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán má mnoho důležitých funkcí. Nejvýznamnější je funkce, kterou nám přináší při zahájení podnikání nebo při snaze o jeho expanzi. Všichni podnikatelé si své myšlenky nosí v hlavách a po rozhodnutí o jejich realizaci je postupně vykládají na papír. Podnikatelský plán je právě onen písemný dokument, který tímto počínáním vznikne. Dalším důvodem pro jeho tvorbu, může být snaha oslovit vnější prostředí, ať už se jedná o potřebu získat nové finanční prostředky, zaujmout investora nebo informovat své obchodní partnery. Kvalitní zpracování je hlavním předpokladem pro úspěšné získání potřebného kapitálu, a přestože není udaná žádná závazná forma, každý takový plán by měl splňovat určité zásady. Tyto obecné vlastnosti podnikatelského plánu by tedy měly být respektovány:

- Srozumitelnost. Je předpokladem, že osoba, která bude podnikatelský plán posuzovat, tak učiní na základě způsobu vyjadřování. Proto je nutné vyjadřovat se jednoduše, příliš nekomplikovat myšlenky a logicky navazovat [4]
- Stručnost. Plán by měl obsahovat pouze nejzákladnější údaje, není třeba přílišné barvitě líčení, které by mohlo odvádět od základního účelu. [4]
- Logičnost. Pro snadnější pochopení by měly nápady a myšlenky na sebe navzájem chronologicky navazovat. [4]
- Pravdivost. Pravdivost by měla být samozřejmostí, stejně tak jako důležitost samotný projekt nezveličovat. [4]

Předpokládá se, že bankéř nebo investor, který bude podnikatelský záměr posuzovat, bude myslet hlavně numericky. Pro upoutání jeho pozornosti je třeba naše slova podložit číselnými údaji všude tam, kde to jen bude možné. [4]

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Na struktuře podnikatelského plánu závisí udržení zájmu čtenáře. Všechny informace by na sebe měly především logicky navazovat, aby byl čtenář schopen sledovat myšlenku.

U podnikatelského plánu není stanovena přesná struktura. Není ani možné, aby ji všechny podniky měly stejnou, protože ji přizpůsobují vlastním potřebám. Existují ovšem určité body, které by se měly v každém plánu objevit.

- Cíle a strategie podniku,
- podnikatelský záměr a jeho přednosti,
- vymezení trhu, cílových segmentů a konkurence,
- další kroky budování podniku,
- plán financování a hospodářského výsledku.

Očekává se, že ke každému z nich budou uvedeny nějaké informace. Jak velké budou jednotlivé části, pak závisí individuálně na rozsahu a velikosti projektu. [4]

2.4 Analýza tržního prostředí

Analýza trhu nám udává ucelený přehled vlivů, které na subjekt působí. Patří sem trh konkurenčního prostředí a trhy jednotlivých odvětví, které je třeba neustále sledovat. Z pohledu samotného podniku se jedná o prostředí vnější nebo vnitřní, které jej ovlivňuje. Při psaní podnikatelského plánu je zapotřebí do něj obě dvě prostředí zahrnout a podrobně je prozkoumat. [3]

2.4.1 Nástroje vnější analýzy podniku

Vnější prostředí má tu vlastnost, že nelze přímo ovlivnit, působí na veškeré účastníky globálně. Z pohledu ekonomiky nese toto prostředí termín makroprostředí. Pod tento pojem můžeme zařadit třeba sociální, politický a ekonomický stav v národním nebo mezinárodním prostředí. [3]

Analýza SLEPT

Může být někdy označována také jako PEST analýza. Je hojně využívána k popisu externího prostředí. Přestože původní název vychází z anglického jazyka, lze jej poměrně trefně interpretovat i v jazyce českém. V rámci této analýzy se nevěnuje pozornost pouze současné situaci, ale sleduje se i otázka budoucího vývoje a to jaké změny lze v budoucnu očekávat. Jednotlivá písmena označují faktory makroprostředí a jsou jimi:

- Sociální oblast: demografické změny, sociální trendy, životní styl obyvatel, vliv odborů;
- Legislativní: obchodní zákony dané země, daňové zákony, státní regulace, práce soudů, restrikce mezinárodních obchodů;
- Ekonomické: vývoj HDP a ostatních makroekonomických ukazatelů, inflace, cenová politika, přímé a nepřímé daně;
- Politická: stabilita státních institucí, trendy a postoje v podnikání;
- Technické a technologické: podpora vlády na vědu a výzkum, technologický pokrok;
- Přírodní a ekologické: ochrana životního prostředí, recyklace, obnovitelné zdroje energie. [5]

Porterova analýza

Neboli Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zkoumá vnitřní prostředí závodu. Je tedy postupem používaným pro zkoumání vlivů v mikroprostředí. Identifikuje síly, které pro firmu představují hrozby a příležitosti. Jejich intenzita a směr působení mohou mít na výsledek podnikatelské činnosti velký vliv. Předpokládá, že pozice závodu je určována pěti činiteli:

- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů.** Znamená jak silná je konkurence, zda je podnik dostatečně flexibilní a schopen se přizpůsobit trhu v případě potřeby. [6]
- **Rivalita mezi stávajícími firmami.** Zde musí být zohledněno, jak obtížné je vstoupit na trh. Čím obtížnější je vstup na trh v dané oblasti, tím menší může být předpokládaná konkurence. [6]
- **Smluvní síla dodavatelů.** Jejich sílu udává jejich počet. Pokud existuje velké množství potenciálních dodavatelů, které můžeme libovolně zaměňovat, snižuje to jejich vyjednávací možnosti. [6]
- **Smluvní síla odběratelů.** Funguje na stejném principu, jako je tomu u dodavatelů. Pokud existuje větší množství malých odběratelů, není pro podnik ztráta jednoho z nich nijak fatální. To ovšem neplatí v případě omezeného množství silných odběratelů. V tomto případě by ztráta některého z nich mohla

mít neblahé následky. Takový zákazníci si pak mohou samy diktovat podmínky a je ve vlastním zájmu závodu jim vyhovět. [6]

- **Hrozby substitučních produktů.** Poslední hrozbou je ta, při níž mohou zákazníci nahradit stávající produkt či službu za jinou alternativní variantu. [6]

SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaná technika založená na zvažování vnitřních faktorů závodu a vnějších vlivech prostředí. Vychází z anglických názvů čtyř faktorů, na které je zaměřena. Je používána zejména při tvorbě podnikové strategie ke zjištění silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pomáhá manažerům zhodnotit současný stav a budoucí vývoj závodu a zlepšuje výkonnost organizace. [6]

Silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) vychází zevnitř závodu a jako takové je lze určitým způsobem kontrolovat, tedy sám podnik je může ovlivnit. Mohou zlepšovat nebo zhoršovat povědomí veřejnosti. Oproti tomu příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) přicházejí z vnějšího prostředí a závod je nemůže dostatečně dobře kontrolovat, avšak lze na ně chováním podniku reagovat. [6]

2.4.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku

Analýza vnějšího prostředí postupně přechází v rozbor vnitřního prostředí podniku, označovaný jako mikroprostředí. Jedná se o nejbližší subjekty podniku, které ovlivňují jeho schopnost obsluhovat své trhy. Řadí se sem zákazníci, dodavatelé, odběratelé a především konkurence. [3]

Každý podnikatelský plán je sestavován za účelem generování zisků, kterých je dosaženo zejména nabídkou produktů nebo služeb, kterých má být dosaženo získáním právě zákazníků. Hlavní otázky, pro které se hledají odpovědi, jsou tedy *kdo* má daný produkt kupovat, *za jakým účele* a *proč*, *za jakých podmínkách* a za jakou *cenu*. K tomu účelu je třeba rozlišení cílových trhů, správné profilování a segmentace zákazníků. [5]

Pro zajištění správného a plynulého provozu je třeba mít také kvalitní a spolehlivé stálé dodavatele, přičemž je ale také nezbytné nespolehat jen na ně. Je potřeba sledovat konkurenční tlak a být připraven v případě potřeby operativně nahrazovat ztráty, či zaměnit stávající dodavatele alternativními vhodnějšími variantami v případě, že se k tomu naskytne příhodná situace. [5]

Jedním z nejsledovanějších částí v podnikatelském plánu je nakonec způsob, jakým se podnik realizuje na trhu. Nebo také, jak přesvědčí zákazníka, aby nakupoval u něj, nikoli u konkurence. K analýze obchodních soupeřů se využívá vícero metod, z nichž některé jsou zmíněny výše. Neexistuje jediný přístup, kterým by bylo možné ji stoprocentně a úspěšně analyzovat a interpretovat. Nicméně v době internetu a existenci nepřehledného množství dostupných informačních materiálů, je více než kdy jindy možné objektivně zhodnotit obraz konkurence. Výstupem by měla být přehledná forma seznamu hlavních konkurentů spolu s jejich strategiemi a konkurenčními výhodami, příp. předpoklad vývoje a rizik vzniku jejího nárůstu. [5]

McKinseyho model 7S

Model 7S je analytická metoda, která se využívá k prozkoumání struktury společnosti a jejího vyhodnocení. Tuto metodu lze využít ve všech druzích závodů, ať už se jedná o velký či malý. Model je postaven na 7 základních bodech a jeho podstatou je odpovídat na otázky, které řeší problém vývoje společnosti např. při zavádění nebo změně výroby. Nejužitečnější vlastností této metody je její rozsáhlost, neboť se zaměřuje na všechny aspekty, které činnost firmy ovlivňují. Těmi jsou:

- **Strategie.** Je pro závod nejpodstatnější. Určuje způsob, jakým firma chce dosáhnout svých cílů. Zvolení správné strategie může představovat také určitou konkurenční výhodu. [5]
- **Struktura.** Tento bod pod sebou skrývá organizační uspořádání zaměstnanců, neboli organizační strukturu a způsob provázanosti a vedení jednotlivých částí firmy. [5]
- **Systém.** Zahrnují všechny techniky a postupy hodnocení zaměstnanců a systémy, pomocí kterých dochází k řízení společnosti. [5]
- **Spolupracovníci.** Pracovníci tvoří podstatnou část úspěchu závodu. Je třeba brát v potaz jejich kvalifikaci, přístup, výkonnost a také spokojenost. [5]
- **Styl vedení.** Úzce souvisí s organizační strukturou. Zaměřuje se na přístup vedoucích pracovníků ke svým podřízeným, ale i jejich vystupování na veřejnosti. [5]

- **Schopnosti.** Zahrnuje znalosti a schopnosti všech zaměstnanců v závodu. Hodnotí jejich nejsilnější vlastnosti a hledá slabiny a možnosti jejich odstranění. [5]
- **Sdílené hodnoty.** Tento bod se zabývá firemní kulturou a úrovní určitých zavedených etických kodexů. [5]

4P marketingového mixu

Marketingový mix není pouhým nástrojem pro interní analýzu, nicméně pro rozvoj produktu a následnou realizaci na poli trhu, je velmi užitečnou pomůckou. Opět, stejně jako analýza 7S, vychází používaná zkratka z anglických názvů. V některých případech se uvádí také analýzy 5P a dokonce i 7P, které jsou v podstatě zdokonalenější verzí tohoto nástroje. Tato základní verze v sobě skrývá čtyři oblasti typu:

- **Product = produkt.** Je jádrem celé obchodní činnosti. Lze je rozdělit na produkty pro vlastní potřebu zákazníka nebo pro účel dalšího zpracování, a podle toho se pak rozlišují na spotřební a výrobní produkty nebo služby. [5]
- **Price = cena.** Jako jedna z prvků konkurenčního boje je velice důležitá. Udává se v peněžním vyjádření a vyjadřuje sumu, kterou je ochoten kupující obětovat, aby daný produkt získal. Je to nástroj, kterým může podnik nejrychleji a nejefektivněji ovlivnit dosažení zisku. [5]
- **Promotion = podpora obchodu a prodeje.** Cílem marketingové komunikace je zapůsobit na kupující dostatečně silně a takovým způsobem, aby byl přesvědčen o koupi daného produktu. Mimo to se stará o udržení loajality zákazníků a působení na celé podstatné okolí podniku včetně jeho zaměstnanců. [5]
- **Place = distribuce.** Hlavním úkolem je vyhledat spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Zajišťuje tak prodej výrobků, příp. služeb včetně doprovodné komunikace. Vedle ceny je druhým nejdůležitějším aspektem pro tvorbu zisku, neboť náklady na distribuci mohou tvořit 30 – 50 % celkových nákladů na produkt. [5]

2.5 Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí v podstatě každého podnikatelského záměru, neboť jej transformuje do číselné podoby. Vytváří se při zakládání nového podniku nebo při úvaze o jeho možném rozšíření. Napomáhá podnikateli zjistit, zda je jeho záměr reálný a má šanci na úspěch či nikoli. Jeho výstupem jsou zejména rozvaha, výkaz zisků a ztrát a plán peněžních toků. Objevuje se v nich několik pojmů a peněžních kategorií, které je třeba rozlišovat a nezaměňovat jejich význam. [6]

Prvním jsou **výnosy**, které značí peněžní vyjádření všech výkonů podniku za určité období. Oproti tomu **příjmy** jsou peněžní částky, které podnikatel skutečně inkasuje za prodej svých statků nebo služeb. Tyto položky značí kladné změny ve finančních prostředcích. [17]

Obdobně to funguje s náklady a výdaji. Zatímco **náklady** představují peněžně vyjádřenou spotřebu výkonů, za **výdaje** se označuje pokles peněžních prostředků, což nelze nutně považovat za tvorbu hodnot. [6]

Rozvaha

Tento výkaz sleduje majetek a zdroje podniku. Na jedné straně udává informace o rozložení a struktuře majetku a jeho případné obnově. Na straně druhé informuje o zdrojích financování a postupu splácení cizích zdrojů. Rozvaha se zpravidla sestavuje na začátku podnikání a na konci každého účetního období, případně v mimořádných situacích, jako je například právě rozšiřování podniku. [6]

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz má největší vypovídací hodnotu ohledně hospodářského výsledku, vyčísleného v závislosti na porovnání nákladů a výnosů. Z jeho výše může podnikatel zjistit, zda bude schopen hradit splátky, úroky a další poplatky nebo také výšku svého vlastního zisku. Při žádosti o úvěr, je pro banky a potenciální věřitele nejsledovanějším finančním výkazem. Sestavuje se vždy na závěr účetního období. [6]

Cash flow

Plán peněžních toků neboli Cash flow sleduje příjem a výdej peněžních prostředků v průběhu daného sledovaného období. Udává tedy informace o tom, zda je v podniku dostatek finančních prostředků k uskutečnění jeho plánů. [6]

K tomu aby mohly být tyto výkazy sestaveny, je třeba vést si zápisy o veškerých aktivitách v podnikání. K tomu slouží činnosti označované jako vedení účetnictví nebo daňové evidence. Vzhledem k tomu, že v těchto pojmech je podstatný rozdíl, musí si každý podnikatel dávat pozor, aby si ihned při zahájení podnikání zvolil správnou formu vedení záznamů.

Účetnictví

Dříve označované jako podvojné účetnictví, je dlouhodobý proces záznamů o stavu a pohybu aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku, zejména za účelem zjištění daňové povinnosti. Záznamy se vedou tzv. podvojným způsobem označovaným jako Má dáti/Dal. Osoby, jež vedou účetnictví, se nazývají účetní jednotky. Povinnost vést ho mají všechny právnické osoby, organizační složky státu, fyzické osoby, pokud splňují některé ze stanovených kritérií a další. Hlavním pramenem pro úprava této evidence je Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví. Ten mimo jiné upravuje také, kdo všechno a za jakých podmínek je povinen vést účetnictví v plném rozsahu. [25]

Daňová evidence

Slouží převážně samostatným podnikatelům, kteří dosahují příjmů ze samostatné výdělečné činnosti. Ti ze zákona nemají povinnost vést účetnictví, ale musí si vést záznamy o skutečných výdajích formou daňové evidence. Záznamy z této databáze slouží ke stanovení základu daně a daně z příjmu. Obsahuje informace o majetku a dlužích, a dále sleduje příjmy a výdaje. Podstatné je, aby každý podnikatel byl na začátku i na konci roku schopen provést soupis pohledávek a dluhů, majetku a zásob. Vedení daňové evidence upravuje Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. [18]

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Celá práce je zaměřena na konkrétní Akademii bojových umění, která působí ve městě Vyškov v Jihomoravském kraji České republiky. Podstatné je nastínit, čím se tento podnik zabývá a jaké jsou jeho produkty. K tomu, aby mohla být následně provedena analýza aktuálního stavu, bylo použito několik metod, o kterých se zmiňuje výše. Jedná se o analýzy oborového a všeobecného okolí pro rozbor makroprostředí a následnou analýzou vnitřních aspektů pomocí McKinseyho modelu 7S a SWOT analýzou pro zhodnocení postoje vůči konkurenci.

3.1 Historie a vývoj Akademie bojových umění

Akademie se zaměřuje na výuku bojových sportů v okolí Vyškova. První Dojo bylo založeno v roce 2012 ve Slavkově u Brna provozovatelem a hlavním instruktorem Petrem Hlaváčem. Dojo je japonský termín a označuje místo, kde probíhá vyučování jakéhokoli bojového sportu. Výuka se zaměřovala na Krav magu, Kung fu pro děti a dospělé, dále Kickbox a Tae Bo pro dospělé. Na původním místě působí dodnes. Po kladném ohlase se v roce 2016 rozšířila také do města Vyškov, kde začala s výukou Krav magy. Zde během svého působení několikrát změnila sídlo. Stejně jako ve Slavkově, pořádá lekce pro děti ve dvou věkových skupinách a pro dospělé ve dvou oddílech podle dosažené úrovně. Působí zde několik trenérů, které si vypracovala z řad vlastních studentů a ti pod záštitou Akademie působí také v některých okolních městech, kde vedou další oddíly. Konkrétně se jedná o Rajhrad, Nezamyslice, Opavu, Krnov a Brno. Kromě Doja ve Slavkově a ve Vyškově má vlastní prostory a zázemí také oddíl v Opavě a v Krnově. Ostatní provozují své lekce v poskytnutých veřejných prostorách. Na začátku roku 2019 se v obou hlavních Dojích začal nově vyučovat také Muay thai, neboli thajský box pod vedením zkušeného trenéra Bohuslava Chudáčka. Akademie také dlouhodobě spolupracuje s několika podobně zaměřenými zahraničními subjekty např. na Floridě, na Bahamách nebo v Anglii. [21]

Zakladatel Akademie bojových umění (Petr Hlaváč) podniká na základě živnostenského oprávnění ze dne 28. 11. 2012, jako osoba nezapsaná do obchodního rejstříku. Předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti bojových umění.

Jedná se o živnost ohlašovací vázanou s dobou platnosti na neurčito, vedenou jako hlavní činnost. [19]

Krav maga

Krav maga sama o sobě nebývá označována jako sport, ale jako systém sebeobrany. Představuje soubor technik vypracovaný zejména pro boj z blízka, který vznikl zhruba na konci první poloviny 20. století. Tento bojový systém vymyslel Imi Lichtenfeld původně pro Izraelské ozbrojené síly poté, co byl nucen jako žid emigrovat do Palestiny. Původní kořeny však sahají až do tehdejšího Československa. Lichtenfeld se narodil a dlouhá léta žil v Bratislavě. [13]

Podstatou této sebeobrany je zvýšit situační povědomí, pozorování okolí a zefektivnit včasné vyhodnocení možného rizika napadení. Krav maga podněcuje k potlačení případného násilí, pokud to není možné pak je jejím cílem co nejefektivněji a nejrychleji zneškodnit protivníka. V tomto systému však neexistují žádná vázaná pravidla, předpisy ani technická omezení. Všechny techniky jsou založeny především na využití přirozených reakcí a reflexů s útokem na přesně vymezená citlivá místa na těle protivníka, tak, aby byl paralyzován a nemohl dále ublížit. [13]

Muay thai

Označovaný dříve častěji jako Thaibox je považován za jeden z nejtvrdějších bojových sportů. Jedná se o plnokontaktní úpolový sport, který povoluje mimo údery pěstí, také lokty a kolena, čímž se od boxu klasického. Původem pochází z Thajska, kde je uznávaným národním bojovým sportem. [12]

Muay thai jako bojové umění umožňuje i zápasy, které se oficiálně uskutečňují v ringu. Z toho důvodu byla vytvořena určitá závazná pravidla, která mají za cíl ochranu jednotlivých sportovců. [12]

V České republice spadá tento sport pod oficiální organizaci C. M. T. A (Česká Muay thai asociace), která zde byla registrována v roce 1992 Petrem Macháčkem. Tato asociace umožňuje každoročně pořádat Mistrovství České republiky v Muay thai v různých kategoriích a dovoluje reprezentaci na mezinárodních soutěžích tohoto sportu. [12]

3.2 Analýza SLEPT

Je analýza všeobecného okolí hodnotící několik faktorů, které podnik ovlivňují. Ačkoli je nelze ovlivnit, většinou je podnik schopen na ně reagovat a zmírňovat důsledky jejich působení. V tomto případě jde o hodnocení faktorů z pohledu jejich působení v celé České republice. Ovlivňují tak všechny druhy podnikání bez ohledu na jejich zaměření nebo konkrétní místo působení. Ačkoli některé lze blíže specifikovat i pro oblast Vyškovska.

Sociální faktory

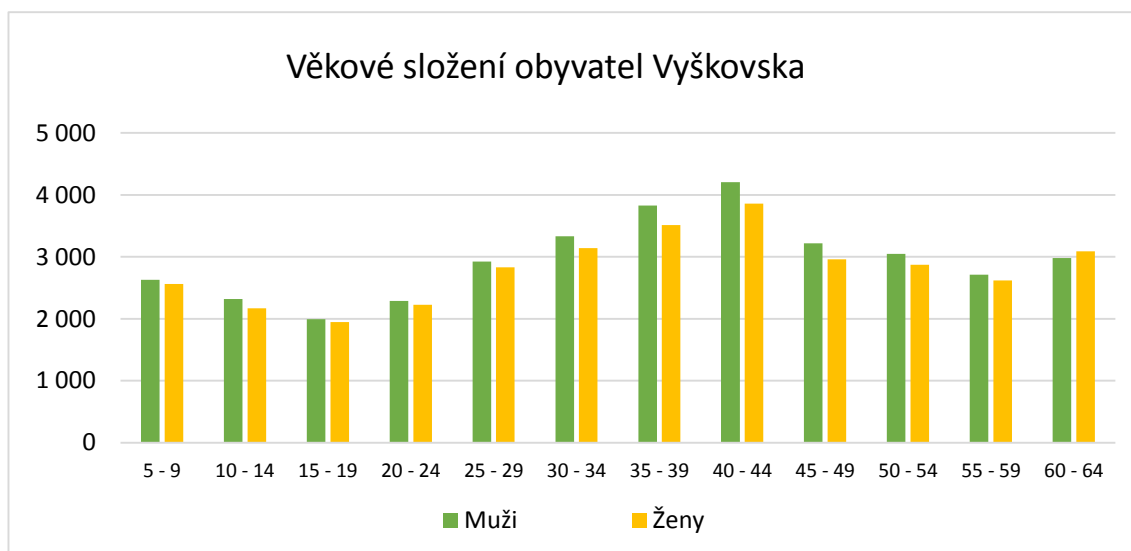
Okres Vyškov patří s rozlohou 889km² k nejmenším okresům v celém Jihomoravském kraji. Za menší je považovaný už jenom okres Brno-město. Celkově je rozdělen na 81 obcí, kdy se dále člení ještě na 119 částí obcí. Pouhých 5 obcí je označováno jako město, jednou z nich je Vyškov, které se skládá celkem ze 14 částí obce a díky tomuto číslu si tak získal prvenství. Ostatní obce se dělí na dvě nebo více částí obce. O správu těchto obcí se starají obecní úřady, kterých na Vyškovsku působí celkem pět, k těm se počítá ještě samostatný Vojenský újezd Březina. [9]



Obrázek č. 1: **Okresy v Jihomoravském kraji**
Zdroj: [20]

Počet obyvatel na okrese byl za posledních 5 let, podle dat Českého statistického úřadu, nejvyšší v roce 2018. Tehdy čítal 91 645 obyvatel. V celkovém časovém rozpětí je patrné, že počet každým rokem narůstá poměrně stejným tempem. Průměrný nárůst činí necelých 300 obyvatel ročně. [9]

Poslední statistické údaje o věkovém složení obyvatelstva na Vyškovsku jsou zaznamenány a zveřejněny pro rok 2017. Vyplývá z nich, že nejpočetnější skupinu z celkových 91 325, tvoří lidé v kategorii 25 – 45 let. Potvrzuje se tak skutečnost, že tato věková skupina je nejproduktivnější a nejhojnější. Z toho důvodu je také hlavním cílovým segmentem tohoto podnikatelského záměru. [9]



Graf č. 1: Věkové složení obyvatel Vyškova pro rok 2017
Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

Vyškov je okresní město ležící v severní části Jihomoravského kraje na řece Haná přibližně 30 km od Brna, druhého největšího města v republice. Leží téměř uprostřed Moravy na rozhraní Dražanské vrchoviny, Hornomoravského úvalu a Litenský vrchů. Rozloha je udávána okolo 50 km² a čítá necelých 22 000 obyvatel. [11]

Pro svoji polohu a velikost je významným kulturním, společenským a ekonomickým centrem regionu. Přes počet obyvatel je koncentrace lidí ve městě mnohem větší. Vyškov je totiž místem, které svému širokému okolí mimo jiné nabízí možnosti práce a vzdělání. Když se opomenou větší města jako Brno, Prostějov nebo Olomouc, je ve Vyškově nejširší nabídka pracovních míst, zejména ve výrobním odvětví a službách. Pro mladší

generace zde funguje Gymnázium, dvě střední školy, jedno učiliště, několik škol základních a mateřských. Během posledních let se zde podařilo vybudovat široké obchodní centrum s několika hypermarkety. Možnosti kulturního a sociálního vyžití jsou zde poměrně vysoké a město tak láká nejen svojí bohatou historií nebo okolní přírodou. Největší slávu pravděpodobně získal díky svému působení v oblasti obrany státu. Již v roce 1935 se datuje vznik výcvikového prostoru a kasáren. Řadu let tento prostor fungoval také jako vojenská škola. V současné době je využíván převážně ke speciálním výcvikům. Jako jediné středisko v republice každým rokem pořádá základní výcvikové kurzy nových příslušníků a čerstvých rekrutů Armády České republiky. Proto zde mají ozbrojené složky velmi silnou tradici. [11]

Legislativní

Legislativa neodmyslitelně patří k podnikání a velice úzce s ním souvisí. Provází ho nesčetným množstvím zákonů, vyhlášek a předpisů, ať už se jedná o ty z Evropské unie nebo České republiky, každý podnik významně ovlivňuje.

Obchodní zákoník, který byl používán od roku 1991, byl začátkem roku 2014 zcela zrušen a nahrazen Zákonem o obchodních korporacích a Novým občanským zákoníkem. Tyto dva prameny lze považovat za všeobecně nejvýznamnější. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, jak z názvu vyplývá, upravuje zejména oblast obchodních společností a družstev, zbylé závazkové vztahy pak řeší zmiňovaný Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník.

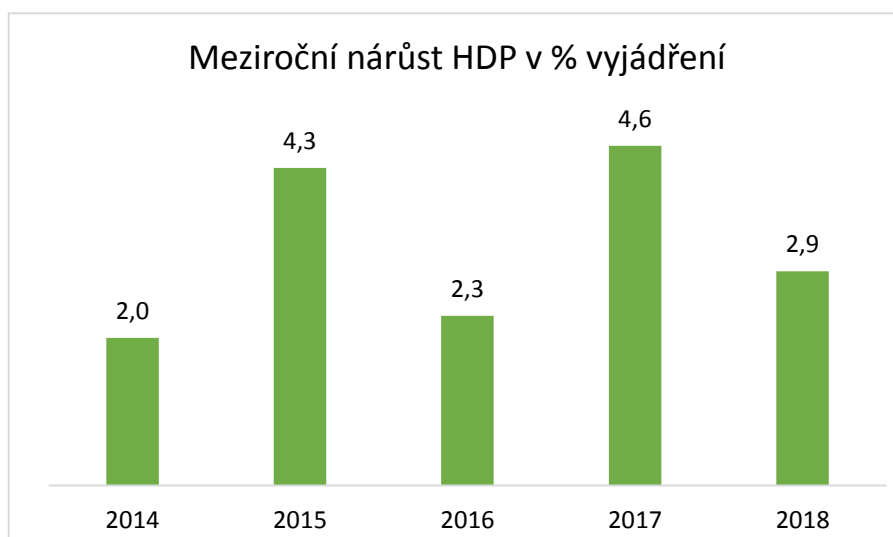
Tyto prameny ale nejsou jediné. Vzhledem k povaze stávajícího podniku a podnikatelského záměru této práce je jasné, že je podřízen také Zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenský zákoník, který upravuje podnikání samostatných fyzických osob.

Pro podnikatelské subjekty je také velmi důležitá a ne vždy příjemná oblast financování a daní. Ty jsou regulovány Zákonem č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, který stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví a Zákonem č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. Ten podle předpisů Evropské unie upravuje a stanoví daně z příjmů právnických i fyzických osob.

Ekonomické

Stěžejní ukazatel ekonomiky a rozvoje národního hospodářství je bezesporu HDP – hrubý domácí produkt. Slouží velmi dobře k odhadu vývoje ekonomického rozvoje země. Ukazatel HDP je finančním vyjádřením celkové peněžní hodnoty všech statků a služeb, které byly vyprodukovány na území dané země v určitém sledovaném časovém období, nejčastěji kvartál nebo celý rok. [9]

V České republice je za posledních 5 let pozorován rostoucí trend. Nejaktuálnější výsledky z roku 2018 ukazují, že meziroční nárůst dosáhl 2,9 %. V celkovém časovém rozpětí je viditelné docela pravidelné kolísání mezi hodnotami procentuálního nárůstu od 2 – 4 % vždy ob jeden rok střídavě, ovšem co tyto změny zapříčiňuje nelze přesně určit. Na základě těchto výsledků lze říci, že České ekonomice se v posledních letech daří poměrně dobře. [9]



Graf č. 2: Vývoj HDP v letech 2014 – 2018

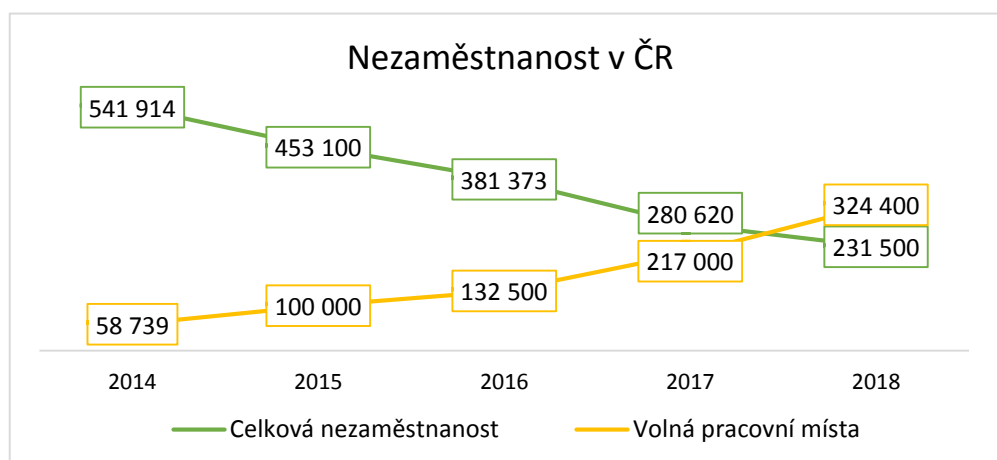
Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

Mezi další významné makroekonomické ukazatele patří inflace. Její důležitost spočívá v tom, že negativně snižuje kupní sílu mezd. Laicky řečeno, pokud se inflace zvýší, pak si za stejnou výplatu spotřebitel nakoupí méně než dříve. Inflace je vypočítávána Českým statistickým úřadem a udává růst cen zboží v určitém čase. Existují tři metody výpočtu, ale nejznámější a nepoužívanější je pomocí indexu spotřebitelských cen. [9]

Aktuální míra inflace se pohybuje okolo 3 %. Dlouhodobě v dohledu 5 let se neustále zvyšuje. Poměrně velkým skokem se navýšila v roce 2017, a to z 0,7 % na 2,5 %, což zapříčinil růst cen v oddílech potravin a nealkoholické nápoje, oddíle stravování, v něm stravovací služby a v oddíle doprava pak ceny osobních automobilů. V roce 2018 lehce klesla nad hranici 2%, nicméně začátkem roku 2019 vyskočila až na 3 %. Nejpravděpodobnější příčina je zvýšení cen v oddíle bydlení, kde vzrostlo jak nájemné, tak cena energií a každoroční nárůst cen potravin. [9]

Od roku 2016 mohl být vývoj cen ovlivněn také zavedením EET systému (Elektronická evidence tržeb), mnozí prodejci si tak kompenzovali náklady spojené s nutností jeho zavedení. [10]

Ve spojitosti s produkcí a nákupem statků a služeb je potřeba zmínit další ekonomický ukazatel, kterým je zaměstnanost resp. nezaměstnanost. Je vyjadřována tzv. mírou nezaměstnanosti, což je podíl všech pracovně aktivních obyvatel v republice a lidí, jež jsou v evidenci úřadu práce jako uchazeči o zaměstnání. Podle statistik je v ČR od roku 2018 nejnižší nezaměstnanost za poslední desetiletí a zároveň nejširší nabídka volných pracovních míst, která je dokonce vyšší než počet možných zaměstnanců. Celkový počet nezaměstnaných ke konci roku 2018 čítal 231 500. Úřad práce evidoval v téže době celkem 324 400 volných míst, přičemž v evidenci uchazečů se vyskytují převážně osoby se základním, nedokončeným nebo nižším stupněm vzdělání, případně nízkou kvalifikací a téměř 1/3 podílu na celkové nezaměstnanosti tvoří osoby starší 50 let. [10]



Graf č. 3: Celkové hodnoty v letech 2014 – 2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10]

Poslední faktory, které je třeba zmínit, jsou mzdy a daně. Co se týče průměrné měsíční mzdy, ta v roce 2018 vyšplhala až na 33 840 Kč. Meziroční nárůst přitom v reálu, tedy očištěný o inflaci, tvořil 4,7 %, což je nejrychlejší tempo za posledních deset let a dá se předpokládat, že jeho vývoj bude i nadále rostoucí. [9]

Stejným kladným směrem se po menších částkách mění i výše minimální mzdy. V roce 2018 ještě byla 12 200 Kč na osobu, nicméně od ledna roku 2019 se opět zvýšila a nyní činí 13 350 Kč. [9]

Při pohledu na daňové zatížení si lze všimnout významné změny, která nastala v roce 2015. Do té doby se pro DPH – daň z přidané hodnoty využívaly pouze dvě sazby, tzv. základní 21 % a snížená 15 %. Od 1. ledna roku 2015 platí i třetí sazba daně, neboli druhá snížená 10 %. Zahrnuje tři skupiny produktů, na které se vztahuje. První tvoří léky, léčiva a některá lékařská vyšetření. Do druhé se řadí tištěné knihy, noviny, časopisy a hudebniny. Do třetí skupiny spadají některé specifické potraviny. Zde se jedná zejména o nenahraditelnou kojeneckou výživu pro děti a suroviny na výrobu potravin pro osoby s potřebou zvláštního stravování např. lidé trpící Celiakií nebo podobným onemocněním. [8]

Sazba daně z příjmu je v posledních několika letech neměnná. Rozlišuje se, zda se týká subjektů právnických nebo fyzických. Pro právnické osoby činí 19 % ze základu daně. Pro osoby fyzické je stanovena na 15 % ze základu daně. [26]

Celkovou rekapitulaci hlavních ekonomických ukazatelů pro snadnější přehlednost zobrazuje následující tabulka s údaji za posledních 5 let, tedy roky 2014 – 2018.

Tabulka č. 1: **Přehled makroekonomických ukazatelů**
Zdroj: Vlastní zpracování dle [9, 10]

	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (v mld. Kč)	4 261,1	4 477,0	4 712,9	5 049,9	5 310,3
Míra nezaměstnanosti (v %)	7,5	6,2	5,2	3,8	3,1
Inflace (průměrný index spotřebitelských cen)	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1
Průměrná mzda (v Kč)	25 686	26 467	27 589	29 504	33 840

Politické

Současná vláda České republiky se skládá ze dvou koaličních stran, které se úřadu ujaly v červnu roku 2018. Jedná se o politické hnutí ANO 2011 a ČSSD (Česká strana sociálně demokratická). Ustanoveny byly po volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2017.

Celkově během roku 2018 došlo k několika významným událostem v české politice. Tou nejvýznamnější byla obhajoba mandátu prezidenta republiky. Tím byl již podruhé v řadě zvolen Miloš Zeman. Došlo také k hlasování o nedůvěře vládě, která nakonec vyslovena nebyla. Na postu předsedy vlády působí Andrej Babiš, přestože se v souvislosti s jeho osobou řešilo hned několik kauz.

V dubnu roku 2019 pak došlo ke změně tří ministrů. Novým ministrem pro průmysl a obchod byl jmenován Karel Havlíček, ministrem dopravy Vladimír Kremlík a ministryni spravedlnosti Marie Benešová, všichni zmínění za politického hnutí ANO.

Technické

V souvislosti s podnikáním ve sportovní oblasti, konkrétně se týkající bojových umění, nedochází k nijakým výrazným inovacím. Pokud se v tomto případě uvažuje technika, jako chvat, pak většina z nich je již vymyšlena a řadu let využívána, případně jen lehce pozměňována. Tato skutečnost nevylučuje možnost případného objevení techniky zcela nové, nicméně to není příliš častý jev.

Pokud je třeba zmínit techniku využívanou v tomto odvětví, pak se jedná o informační a komunikační technologii. Vývoj v této oblasti postupuje mílovými kroky a tyto prostředky jsou již nedílnou součástí dnešní doby. Zejména používání technologie v podobě chytrých telefonů a sdružování prostřednictvím sociálních sítí je viděno na denním pořádku. Není potom divu, že právě tyto prostředky firmy využívají, jako relativně levnou a účinnou formu propagace a marketingové komunikace s velice širokým dosahem působení.

3.3 Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil sleduje bezprostřední okolí podniku. Tedy to okolí, co má na podnik nejvýznamnější vliv. Soustředí se na konkurenci, zákazníky, dodavatele,

případný vstup nového konkurenta a existenci substitutů. V případě Akademie se jedná o subjekty působící ve Vyškově, nebo blízkých okolních vesnic a měst.

Konkurence

Konkurence pro podnik představuje možnost velkého rizika. Pokud v jeho okolí působí příliš silně, může v tom nejhorším scénáři ohrozit celou jeho existenci. Je proto třeba neustále sledovat situaci a včas podnikat případná opatření pro svoje zabezpečení.

Podle výsledků průzkumu, nemá Akademie na Vyškovsku přímou konkurenci, tedy zde nepůsobí nikdo v naprosto stejném druhu bojových sportů. Akademie jako jediná nabízí lekce Krav magy a Thajského boxu. Pokud je na tuto problematiku nahlíženo z pohledu všech bojových sportů, jistá konkurence se tu už nabízí. Většina nabídek v okruhu 20 km je koncentrována ve Vyškově.

Bujinkan Czech Dojo

„Bujinkan lze považovat za bojové umění postavené na výuce tradičních škol (ko-ryú), ale současný sóke Hatsumi se snaží ho vnímat a předělávat přizpůsobený současnému světu.“ Jedná se tedy o zájmovou činnost a bojové umění, které učí své žáky boji z blízka beze zbraně i se zbraní. [16]

Dojo podle dostupných informací působí na třech místech. Na Majáku, což je středisko volného času (dříve Dům dětí a mládeže) ve Vyškově, kde vede jednou týdně tréninky pro děti do 15 let. V Rousínově v Baky – Fitness centru taktéž jednou týdně, ovšem vede dvě lekce po sobě. První opět pro děti do 15 let, poté pro dospělé. Posledním místem je pak Slavkov u Brna, kde působí v prostorách místní Základní školy a slouží k výuce dospělých žáků. Všechny tréninky vede Shihan Jiří Nohel. [16]

Kung Fu Akademie Yulong

Původně Brněnský oddíl má svoji pobočku i ve Vyškově. Zde působí na Majáku, kde vede zájmovou i soutěžní činnost. Lekce probíhají pro pokročilé i začátečníky dvakrát týdně. Navštěvují je převážně děti, ale i několik dospělých jedinců. Škola se nejvíce zaměřuje na výuku bojového umění stylu Hung Gar a toto také učí žáky ve Vyškově. *„Hung Gar je systém, který má pevný filozofický základ, učí studenty*

sebekontroly a použití síly k zachování míru, použití vědomostí a schopností k zastavení boje.“ [14]

SKP Ju-Jitsu Vyškov

Federace Ju-Jitsu ČR vede ve Vyškově v tělocvičně sportovního klubu Policie České republiky svůj členský oddíl. Pod vedením instruktora Ivana Gibali probíhá cvičení dvakrát týdně pro tři skupiny cvičenců – děti, mládež a dospělí. [15]

Ju-Jitsu je forma sebeobrany využívající zejména metody pro boj beze zbraně. Cvičení rozvíjí většinu tělesných schopností člověka, učí ho reagovat na útok a vytvářet vlastní přirozené postupy pro jeho odvrácení. [15]

Zákazníci

Zákazníci jsou stěžejním bodem pro podnikatele. Určení správného segmentu má výrazný vliv na odbyt a konečné výsledky úspěšnosti fungování podniku.

V současné době tvoří zákazníky převážně osoby ve věku od 7 do 60 let. Je tomu tak z důvodu, že Akademie vede oddíly nejen pro dospělé, ale i pro děti. Tohoto segmentu se chce držet i v případě rozšíření svojí činnosti. Stejně tak to vyplývá z provedeného dotazníkového šetření. Ten byl proveden online formou, kdy respondenti odpovídali zejména prostřednictvím sociálních sítí a nesl název Šetření o povědomí a zájmu o bojové sporty ve městě Vyškov a okolí. Náhled dotazníku je uveden jako příloha. Z dosažených výsledků bylo zjištěno, že o něco více než 56 % dotázaných spadá do věkové skupiny 26 – 50 let a přes 33 % respondentů náleží do skupiny 15 – 25 let. Zbylé osoby udávají věk nad 50 let. Celkem se šetření zúčastnilo 143 respondentů z Vyškova a okolí do 20 km. Genderově bylo složení respondentů lehce překvapivé, neboť z 57 % odpovídaly ženy a jen ze 43 % muži, kterým většinou bývá toto téma bližší. Ze všech respondentů se 44 % vyjádřilo kladně na otázku, zda by měli zájem o sport tohoto odvětví, což otevírá dveře k možnému expandování.

Zajímavým poznatkem je také hodnocení respondentů k současnému stavu bezpečnosti. Nadpoloviční většina dotázaných se k otázce, zda cítí potřebu nebo zájem naučit se chránit sebe, své okolí či majetek, vyjádřila kladně. Odpověď ano zvolilo 67,1 % dotázaných. Přitom téměř stejný počet zúčastněných respondentů, tedy celkem 63,6 %, uvedlo, že se za celý svůj život nikdy nevěnovali žádnému bojovému sportu.

Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že Akademie působí v oblasti poskytování služeb, její spolupráce s dodavateli není nijak výrazná. Většina objednávek probíhá jednorázově podle potřeby a dodavatelé se mění podle nabídky. Kritérii pro výběr jsou nejen cena, ale i kvalita a současná potřeba. V tomto případě není vyhrazen pouze jeden dodavatel, ale takřka každý takový větší nákup provází průzkum trhu s nabídkou a vybírá se ten nejvhodnější dodavatel. Často také Akademie využívá dodavatele ze zahraničí. Nejčastěji se jedná o nákup vybavení pro dlouhodobé účely, např. lapy, makety zbraní, bloky, boxovací pytle apod. které se mohou využívat několik měsíců i let a představují tak dlouhodobou investici. O něco častější jsou nákupy a objednávky zboží pro doplňkový prodej. Ve všech stálých tělocvičnách jsou v nabídce k prodeji chrániče, rukavice a sportovní oblečení, to všechno s logem organizace, dále drobné občerstvení v podobě pití a energetických tyčinek. Na výrobu těchto reklamních předmětů využívá stálého dodavatele. Při objednávání potravin využívá k nákupu aktuálně nejvýhodnějších nabídek, takže se dodavatel může pokaždé lišit a doplňování zásob probíhá nepravidelně podle aktuální potřeby. Vzhledem k těmto skutečnostem bude stejný systém zachován i v případě rozšíření podniku o další službu. [21]

Nová konkurence

Vstup nové konkurence v daném odvětví není příliš očekávaný. Současná nabídka bojových sportů je pro Vyškovsko dostatečně velká a zahájení činnosti s nabídkou bezprostředně stejného produktu by pravděpodobně neměla uplatnění. Možná šance pro potenciální konkurenci je přijít na trh s úplně jinou formou bojových sportů, otázkou zůstává, zda by o tyto méně tradiční a specifické sporty byl na tak malém území dostatečný zájem. Stejně tak s tím souvisí určitá omezení pro vstup na trh. Vzhledem k tomu, že se jiné formy bojových sportů v blízkém okolí nevyučují, není zde ani nijak výrazná nabídka potenciálních kvalifikovaných trenérů. Pokud by ovšem své uplatnění opravdu získaly, pro tento podnik by to mělo jistě výrazný negativní dopad.

Substituty

Substituty v této specifické sféře sportovní zábavy lze uvažovat stejné jako na danou konkurenci, která je popsána výše, pokud je na ně pohlíženo jako na sporty ryze bojové.

Daly by se interpretovat také jako jakékoli pohybové aktivity a tam už se nabízí široké spektrum možností od plavání, přes jízdu na koni až kupříkladu po hokej. Tento náhled je ovšem velice globální. Většinou dostatečná preference a zájem zákazníka o přesně specifikovanou oblast sportu takové smýšlení předčí.

3.4 McKinseyho model 7S

Jedná se o model řízení a vývoje podniku. Pomocí této metody se hodnotí jednotlivé aspekty společnosti a na základě jejich vyhodnocení dochází k dalšímu rozvoji.

Strategie

Strategie podniku je klíčovým faktorem pro vývoj podnikání. Určuje veškeré budoucí kroky v plánování a uskutečňování cílů. Od správně zvolené strategie a jejího dodržování se odvíjí také konečná úspěšnost podniku.

Akademie se již od svého vzniku snaží nabízet svým zákazníkům příjemné a přátelské prostředí, kde se mohou učit bojovým sportům a zároveň si odpočinout od strastí běžného života. Poskytuje jim místo, kde se mohou zbavit stresu a napětí v přijatelné a zábavné formě, která je pro ně zároveň i kladným přínosem v podobě schopností, které mohou v budoucnu reálně využít.

K tomuto kroku využívá kvalifikovaných trenérů z řad vlastních studentů, kteří se pod jejím vedením vypracovali až do postů instruktorů a tím zároveň motivují ve snaze i ostatní klienty. Jsou jim tak vzorem, že nejde pouze o krátkodobou zábavu, nýbrž také především o cestu osobního rozvoje.

Struktura

Struktura vedení je velice jednoduchá a funguje tak ve všech Dojích působících pod Akademií. Hlavní odpovědnost nad jejich činností má majitel Petr Hlaváč. Pod jeho kontrolou pak působí ostatní trenéři v jednotlivých městech a vedou svoje svěřené skupiny dle vlastních schopností.

Systém

Majitel sám odpovídá za celkové vedení podniku. Stará se o zajišťování zásob, organizaci, údržbu tělocvičny a hygienu prostředí. Vedle toho vede i své tréninky pokročilých skupin a většinu víkendových doprovodných seminářů. Spolu s ostatními instruktory zajišťuje propagaci.

Spolupracovníci

Jak bylo řečeno, pracovníci jsou všichni aktivisté v oblasti bojových sportů. Bez ohledu na věk či pohlaví mezi všemi panuje přátelská až rodinná atmosféra. Vytváří tak jedinečnou komunitu, která se stýká i mimo své pracoviště a vzájemné vztahy rozvíjí i ve volném čase.

Do řad instruktorů se po úspěšném složení zkoušek může zařadit každý, kdo projeví zájem a dostatečnou kvalifikaci. Také hlavní instruktor jako oprávněný zkoušející během tréninků sám vyhledává potenciální kandidáty na svoje instruktory. Pro většinu z nich pak hledá možnost uplatnění při vedení oddílů přímo v Akademii.

Styl vedení

Přestože je zde uplatňovaný především demokratický styl řízení, je jasně vymezený nadřízený vztah hlavního trenéra, jakožto i majitele a ostatních instruktorů. Není to ani tak zapříčiněno jeho snahou o autoritu jako tím, že je ostatními vnímán jako velký vzor, především díky své vysoké kvalifikaci a rozsáhlých zkušenostech v oblasti bojových sportů.

Schopnosti

Schopnosti trenérů, stejně tak jako žáků, jsou hodnoceny zavedeným mezinárodním systémem uznávaným v bojových sportech. Hodnost dosažené kvalifikace se označuje barevným páskem, který je povinen každý během tréninků nosit uvázaný kolem pasu.

Hlavní instruktor jako jediný disponuje mezinárodním certifikátem zkoušejícího. Licenci mu udělila World Academy of Martial Arts dne 20. 4. 2013 pod číslem WAMA 001 a jmenovala ho tak do role zkušebního komisaře pro Českou republiku. [21]

Zkušební komisař rozhoduje o průběhu a hodnocení zkoušek trenérů i vyšších pásků. Certifikát instruktora je udělován poprvé na 2 roky, poté následuje přezkoušení

s platností na další 3 roky. Po celkových 7 letech se osvědčení prodlužuje každých 5 let. Specifikace zkoušky a podmínky pro připuštění stanoví zkušební komisař. [21]

Zkušební řád na 7. – 1. technický stupeň stanovuje taktéž zkušební komisař. Každý klub si stanoví vlastní zkušební řád a časové rozmezí pro další možné navýšení dosažené úrovně technického stupně. Jak je má nastavené Akademie bojových umění demonstruje následující tabulka.

Tabulka č. 2: **Označení technických stupňů**
Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

Technický stupeň	Barevné rozlišení pásků	Časové rozmezí
8. Kyu	Bílý pás	Základní kurz = 3 měsíce
7. Kyu	Žlutý pás	6 měsíců
6. Kyu	Oranžový pás	6 měsíců
5. Kyu	Zelený pás	6 měsíců
4. Kyu	Fialový pás	6 měsíců
3. Kyu	Hnědo-fialový pás	4 měsíce
2. Kyu	Hnědý pás	6 měsíců
1. Kyu	Hnědo-černý pás	4 měsíce
1. Dan	Černý pás	12 měsíců

Sdílené hodnoty

Prioritou výukového programu Akademie je rozvíjet odpovědnost všech svých studentů, učit je sebevědomí, sebeúctě i případné sebekritice, respektu, vytrvalosti a v neposlední řadě také cílevědomosti. Každý žák by se měl během výuky naučit kromě obranných schopností i způsobu jak vyřešit konflikt bez použití násilí a jak mu předejít. Vedlejším efektem je bezesporu i zlepšení celkové fyzické kondice a psychické pohody. Ve své podstatě toho svým klientů nabízí mnohem více.

3.5 SWOT Analýza

Jedna z nejčastěji používaných metod při hodnocení podniku vůbec. Má pro majitele podniku stěžejní význam a lze ji aplikovat v podstatě kdykoli během jeho působení. Analýza sleduje čtyři základní body. Silné a slabé stránky podniku, ty může kdykoli podnikatel svým jednáním ovlivnit a je možné, že se budou neustále vyvíjet a měnit.

Oproti tomu příležitosti přicházejí z širšího okolí, sám podnikatel je pro svůj podnik nevytváří, přesto z nich může těžit. Posledně rozebírá hrozby. Ty jsou nejkritičtější bodem, protože taktéž stejně jako příležitosti, přichází zevně závodu, ale působí na něj negativně. Ohrožují jeho funkci i celkovou existenci a mnohdy proti nim není žádná obrana.

Silné stránky

Ze silných stránek může společnost nejvíce vytěžit. Akademie má bezesporu největší výhodu ve svém umístění. Sídlí ve středu města, je zde i výborná dopravní dostupnost prostřednictvím veřejné dopravy z okolních vesnic a mimo to přímo u budovy leží rozsáhlé veřejné parkoviště, které je od 17. hodiny zadarmo. Poplatek 10 Kč za hodinu stání také není nijak devastující, když se přihlédne k tomu, že samotná lekce déle netrvá a klient tak zaplatí maximálně 2 hodiny v případě, že jede autem.

Další obrovskou výhodou jsou letité zkušenosti majitele a všech hlavních trenérů. Ti si pod svým vedením školí i ostatní trenéry, kterým tak předávají svoje zkušenosti a zároveň se sjednocují v strategii vedení a stylu výuky.

Majitel je taktéž velice aktivní v komunikaci na sociálních sítích, vede několik facebookových a instagramových profilů, ať už za svoji soukromou osobu nebo celou Akademii. Tam se na něj klienti mohou obracet s jakýmkoli dotazem a odpovědi se jim dostane ve velmi krátkém čase.

Zároveň v kolektivu panuje zvláštní velice přátelská kultura. Skládá se z mladého, podnikavého týmu učenců i koučů, kteří udržují srdečné vztahy i mimo tělocvičnu.

Slabé stránky

Nejslabší stránkou Akademie je nízké povědomí obyvatel Vyškova o její existenci případně službách, které nabízí. Vyplývá to i z výsledků provedeného šetření. Podle odpovědí respondentů jich celkem 45,5 % vůbec neví, že ve Vyškově podobný podnik působí a dalších 29,4 % se vyjádřilo tak, že o jeho existenci jsou informováni, nicméně nemají tušení, co je schopen jim nabídnout. To může značit také špatné marketingové zázemí.

Jistou nevýhodu představuje i fakt, že prostory, které k výuce využívá, jsou v pronájmu a musí tak vynakládat finanční prostředky k jejich provozu. Z důvodu výše nájemného,

byli tyto prostory, koncem roku 2018 změněny, i když se posunuly jen o jednu ulici. Akademie si tak zároveň i přihoršila, neboť vyměnila rozsáhlé prosvětlené prostory s příjemným sociálním zázemím za mnohem menší místo s nepříliš vyhovujícím sociálním zařízením a šatnami.

Příležitosti

Několik příležitostí se v okolí naskytá. Především možnost pořádat speciální jednorázové kurzy pro uzavřenou skupinu veřejnosti. Hlavní trenér konkrétně v organizaci seminářů sice vyvíjí vysokou aktivitu, nicméně většina těchto cvičení je určena stávajícím učencům. Pro další rozvoj Akademie by bylo vhodné využít právě možnosti oslovovat širokou veřejnost nebo jednotlivé firmy a nabízet svoje služby přizpůsobené jejich zaměstnancům.

Dále pozitivně vyznívá i fakt, že v posledním čase je významně propagován zdravý životní styl a pravidelný pohyb. Bojové sporty tak mohou uspokojit tuto potřebu a zároveň naučit klienty i něco užitečného pro život.

Jak bylo nastíněno již výše, příležitost je skrytá i ve skutečnosti, že se lidé začínají více bát o svoji bezpečnost. V souvislosti s tím roste také poptávka po možných prostředcích ochrany, kterým může umění sebeobrany bezesporu být.

Hrozby

Žádnému podniku se nevyhnou případné hrozby, proto ani tento není výjimkou. Tu největší pro všechny představuje zvýšení konkurence a trvalá ztráta zákazníků. S tou může podnik bojovat předcházením stereotypům a rutinním procesům při výuce, ovšem pokud klienti úplně změni své preference, proti tomu už je víceméně bezmocný. Negativní vliv mohou mít též určité politické nebo nepříznivé legislativní změny. A v neposlední řadě hrozba v podobě neblahého vývoje ekonomické situace, která veškeré závody ovlivňuje neustále.

Tabulka č. 3: **SWOT analýza**
Zdroj: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY - S	SLABÉ STRÁNKY – W
<ul style="list-style-type: none"> - Dobrá finanční situace, - několik vyškolených trenérů, - aktivita na sociálních sítích, - znalost v oboru, - firemní kultura, mladý tým - dopravní dostupnost, parkování. 	<ul style="list-style-type: none"> - Závislost na klientech, - malé prostory tělocvičny, - nízké povědomí o existenci, - nevyhovující zázemí šaten a sociálního zařízení, - platba nájemného.
PŘÍLEŽITOSTI - O	HROZBY – T
<ul style="list-style-type: none"> - Neustálý vývoj trendů v oblasti sportovních aktivit, - rostoucí poptávka, - spolupráce s firmami (semináře) - nenaplněné potřeby zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepříznivé legislativní změny, - politické změny, - vysoká konkurence - změna preferencí, slabý zájem, - odchod stávajících trenérů.

3.6 Aktuální finanční situace

Majitel jako živnostník vede finanční záznamy formou daňové evidence. Nemá tedy povinnost každoročně tvořit a zveřejňovat finanční výkazy. Údaje o příjmech a výdajích jsou uvedeny v průměrných ročních hodnotách, podle informací, které byly majitelem poskytnuty. Výstupy podniku jsou vázány zejména na aktuální počet klientů. Ten je sice během roku převážně stálý, ale vzhledem k měsíčním paušálním platbám za tréninky dochází k mírným odchylkám z důvodů náhodných absencí. Stejně tak to platí pro výdaje spojené s pořízením majetku, zboží či provedení ostatních plateb souvisejících s provozováním činností, neboť jsou závislé na aktuální potřebě a jejich nákup probíhá jednorázově. Největší položku ve výdajích tvoří nájemné, placená reklama a mzda pro instruktory. Ostatní částky jsou tvořeny výdaji na hygienické prostředky sloužící k udržování čistoty a chodu tělocvičny, vyhotovení oblečení s logem akademie nebo nákup nových pomůcek ke cvičení, neboť vzhledem k jejich častému používání dochází velice rychle k jejich opotřebení.

Hlavní majetek podniku tvoří zejména učební pomůcky a vybavení tělocvičny. Zahrnuje například tatami, několik boxovacích pytlů, bloky, lapy, cvičné zbraně apod. Dále se zde objevují zásoby v podobě reklamního oblečení určeného k prodeji. Nedílnou součástí je i ostatní vybavení, to se skládá ze skříněk na osobní věci, barového stolku pro uchování administrativních dokumentů a sedačky v oddechové části. Velkou výhodou skýtá fakt, že je financován vlastními zdroji majitele, čítaje základní kapitál a výsledek hospodaření z minulých let.

Tabulka č. 4: **Rozvaha Akademie bojových umění ve Vyškově**

Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

Rozvaha k 31. 12. 2018			
Aktiva	105 500 Kč	Pasiva	105 500 Kč
I. Dlouhodobý majetek	45 200 Kč	I. Vlastní zdroje	105 500 Kč
DM hmotný	45 200 Kč	Základní kapitál	55 700 Kč
		Hospodářský výsledek min. let	49 800 Kč
II. Oběžný majetek	60 300 Kč	II. Cizí zdroje	0 Kč
Zásoby			
- zboží	18 300 Kč		
Krátkodobý finanční majetek			
- PP v hotovosti	3 000 Kč		
- PP na BÚ	39 000 Kč		

Tabulka č. 5: **Průměrné roční příjmy a výdaje**

Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

Příjmy		Výdaje	
Tréninky dětí	132 000 Kč	Nájem	240 000 Kč
Tréninky dospělých	325 600 Kč	Mzda trenérů	76 800 Kč
Víkendové semináře	50 000 Kč	Pomůcky	29 000 Kč
Doprovodný prodej	20 000 Kč	Nákup zboží	17 000 Kč
		Nájem - semináře	18 000 Kč
		Údržba Doja	5 500 Kč
		Doprava	12 000 Kč
		Reklama	54 000 Kč
Celkem	527 600 Kč	Celkem	452 300 Kč

Po porovnání příjmů a výdajů lze zjistit průměrný výsledek hospodaření jako základ pro výpočet daňové povinnosti. Daň z příjmů je pro fyzické osoby stanovena na 15 %, což v tomto případě tvoří 11 295 Kč. Výsledek po odečtení daně pak činí 64 005 Kč za rok.

Patrné je, že již v současné době majiteli toto podnikání vynáší. Nicméně uvedená hrubá částka nepředstavuje dostatečně uspokojující výsledky. Přestože zisk plyne podnikateli i z provozu ostatních tělocvičen, nevidí v případě Vyškovské adekvátní využití. Také z toho důvodu se rozhodl nabídku svých služeb rozšířit.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce již dochází k tvorbě samotných návrhů k rozšíření služeb nabízených zmiňovaným sportovním střediskem. Plán je sestaven na základě předešlých provedených a výše popsaných analýz a dotazníkového šetření, které bylo provedeno v měsících únor až březen roku 2019. Dotazník byl rozšířen formou sociálních sítí a oslovoval obyvatele Vyškova a přilehlých vesnic. Ti odpovídali online formou a účastnilo se ho celkem 143 respondentů.

4.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelským záměrem je v tomto případě rozšířit dosud stávající a poměrně dobře fungující sportovní klub o další služby, a tak zvýšit jeho nabídku. Konkrétně je zaměřen na tělocvičnu ve městě Vyškov. V případě dalších poboček by se muselo zahájit nové rozšířené šetření a sestavit samostatný záměr, o čemž ale majitel prozatím neuvažuje.

Za hlavní faktor úspěchu je považována ojedinělá nabídka nové služby v již zaběhnutém podniku. Očekává se, že naláká nejen osoby z řad stálých klientů, ale zejména i nové cvičence a osloví širší vrstvu obyvatel.

Předpokladem je vytvořit místo kam se budou klienti rádi vracet a budou se zde cítit dobře a uvolněně. Kromě kvalitních služeb, nových zkušeností a dovedností jim bude nabídnuto také prostředí s přátelskou atmosférou, kde mohou rozvíjet své sociální vazby i sami sebe.

4.2 Základní údaje o podnikání

Místo podnikání

K těmto účelům bude využito stávajícího prostoru ve Vyškově na adrese Dobrovského 8. Tělocvična je o celkové rozloze 120 m², plně vybavená potřebnými pomůckami. Podlaha je pokryta po celé cvičné ploše tatami podložkami pro její změkčení a zajišťuje tak mírnější dopady. Zároveň se jedná o velice snadně hygienicky udržovatelný materiál. Tato plocha tvoří asi 78 m² výměry, zbytek představuje zázemí místnosti. Přestože je prostor spíše menší, je zde umístěno několik větších oken, které zajišťují dostatek světla přes den a umožňují zároveň rychlé vyvětrání místnosti, což je pro prostory, kde se provozují skupinové sportovní aktivity nutností. Na stěnách je ukotveno

několik boxovacích pytlů o různých tvrdostech. Pro nácviky technik ve dvojicích jsou nachystány i bloky, lapy a cvičné makety zbraní jako jsou pistole, nože nebo polstrované dřevěné tyčky.

V rohové části místnosti je umístěna pohovka s malým konferenčním stolem pro chvíle odpočinku před tréninkem, v případě že žáci přijdou o něco dříve, než trénink ukončí předešlá skupina. Stejně tak poslouží, když si trénink přijdou prohlédnout rodiče dětí nebo se je dostaví vyzvednout.

Další dvě místnosti slouží jako šatny, zvlášť pro muže a pro ženy. Třetí je vybavena sociálním zařízením, které je společné pro všechny.

Organizace

Ani po rozšíření služeb se neplánují změny v organizační struktuře. Hlavní slovo a dohled nad všemi tréninky má majitel školy. Pod ním pak budou působit jednotlivě trenéři, kteří si povedou tréninky svým stylem. Ti si samozřejmě v přijatelné demokratické míře budou udržovat určitou vedoucí pozici nad svými žáky, aby si zajistili přirozenou autoritu. V žádném případě nesmí docházet k nerovnému zacházení mezi jednotlivými klienty. Všem se bude dostávat stejné kvality služeb a takovým způsobem, aby nikdo nenabyl dojmu jakési protekce nebo naopak diskriminace, která je naprosto nepřístupná.

Provozní doba

Prostory, které si majitel pronajímá, jsou určeny výhradně k provozování jeho činností. Vzhledem k tomu, že veškeré vybavení v nich zůstává a klíče mají všichni instruktoři, je možné využívat je během celého dne a toho chce ve svém záměru využít. Prozatímní lekce jsou převážně v pondělí a ve středu, počínaje tréninkem dětí, přes začátečníky Krav magy a končí pokročilými. To vše probíhá od odpoledních hodin po večerní. V úterý a ve čtvrtek pak bývá jeden trénink Muay thai. Právě v tyto dva dny, společně s pátkem, by byla zařazena výuka Tae ba a lekce boxu o jeden trénink rozšířena. Podle odpovědí respondentů je o výuku Krav magy největší zájem, zároveň z něj ovšem vyplývá, že tréninky spouště z nich časově nevyhovují. Ve Slavkově mají klienti možnost soukromé výuky, která je provozována i o víkendu. Tuto službu by nyní majitel chtěl rozšířit i do Vyškova, aby tak pokryl poptávku těch, kteří jsou v týdnu příliš časově

vytížení, ale o služby zájem mají. Rozvrh lekcí bude po provedení těchto změn vypadat následovně:

Tabulka č. 6: **Rozvrh**

Zdroj: Vlastní zpracování

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
10:00 - 11:00							KM - SL
15:30 - 16:30	KMK - A		KMK - A				
16:30 - 17:30	KMK - B		KMK - B				
17:30 - 18:30		Muay Thai		Muay thai	Tae bo		
18:30 - 19:30		Tae bo		Muay thai			
18:00 - 19:00	KM - A		KM - A				
19:00 - 20:00	KM - D		KM - D				KM - SL

Zaměstnanci

K výuce nových lekcí Tae ba může majitel využít stávající lektorku Krav magy pro děti Kristýnu Hlaváčovou, ta jako jediná disponuje oprávněním a znalostmi tento trénink vést. Své zkušenosti nabrala také při výuce této aktivity ve Slavkově. Z důvodů časového vytížení trenérky by došlo k menším organizačním změnám. Od konce minulého roku působí v Akademii několik čerstvých instruktorů Krav magy, kteří zatím nedostali natrvalo přidělen žádný oddíl. Možným řešením je přenechat jednu skupinu dětí další trenérce a autorce práce, přičemž jako náhrada za tyto lekce budou pro instruktorku Hlaváčovou právě hodiny Tae ba.

Ve výuce Muay thai bude i nadále pokračovat stávající trenér Bohuslav Chudáček. Co se týče soukromých lekcí Krav magy, ty mohou být rozděleny mezi dva trenéry, kteří projevíli zájem. Protože by lekce probíhaly ve dvou časech v neděli, každý z nich si může vzít na starosti jednu skupinu. Druhou variantou je, že bude lekce vést pouze jeden lektor v obou časech.

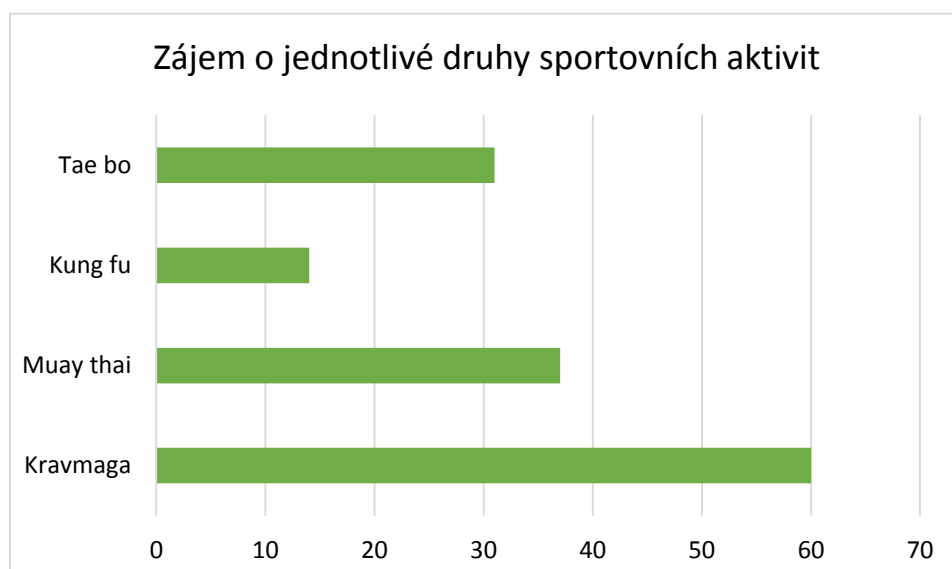
4.3 Marketingový mix

Jako představitel hlavních marketingových nástrojů podniku, které mu mají pomoci dosáhnout kýžených cílů, nelze opomenout. V zásadě správná tvorba a definice těchto bodů určuje úspěšnost celého záměru.

Produkt

Základním produktem je pro Akademii od prvopočátku poskytování služeb v oblasti sportovních aktivit. Tyto dvě, o které chce nyní svoji nabídku obohatit, definovala stejně jako cílové segmenty, na základě poptávky, zjištěné formou dotazníkového průzkumu. Samozřejmě s ohledem na své možnosti. Výsledky vypovídají o tom, že celkem 60 respondentů má zájem o lekce Krav magy. S ohledem na to, že již probíhají dvakrát týdně ve všední dny, ale kapacita lekcí není plně obsazena, nebude majitel službu dále rozšiřovat, nýbrž se zaměří na zlepšení propagace.

Naopak rozšíří hodiny Muay thai, pro které hlasovalo 33% a zavede novou službu s lekcemi Tae ba, kde zájem respondentů činí 27%.



Graf č. 4: Poptávka nabízených jednotlivých druhů bojových umění

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako zcela novou službu tedy začne Akademie nabízet lekce Tae ba. Hodiny budou probíhat dvakrát týdně, v úterý a v pátek, pod vedením zkušené trenérky. Délka jedné lekce je stanovena na 60 minut. Předpokládaná kapacita je 15 až 20 osob.

Tae bo

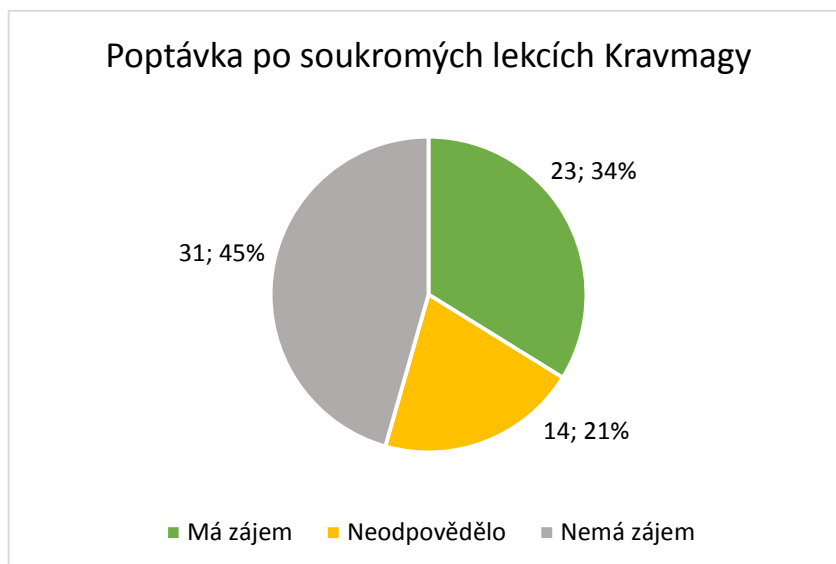
Jedná se o komplexní aerobní cvičení s prvky klasického boxu a taekwon-da. Výsledkem by tedy mělo být celkové zlepšení fyzické kondice, redukce váhy a posílení svalové hmoty. Cvičení nemá předem stanovenou choreografii, jedná se o opakování

kombinací vzájemně propojených úderů a kopů v rytmu velmi rychlé hudby. Celé cvičení je komponováno ve frekvenci počítání 1 – 8, což umožňuje lepší kontrolu správného dýchání a zároveň podněcuje k zintenzivnění výkonu. Vzhledem k svojí charakteristice není doporučeno osobám se srdečními nemocemi či onemocněním kloubů a mladistvým pod 13 let. [13]

Lekce Muay thai sice Akademie již poskytuje, nicméně z důvodu silného zájmu se je majitel rozhodl o jednu o hodinu týdně posílit. Učiní tak ve čtvrtek po stávající lekci. Nová bude ovšem určena další skupině začínajících cvičenců.

O soukromých lekcích Krav magy majitel uvažoval již delší dobu, ale odkládal tuto možnost z důvodu nedostatku personálu. Od minulého roku, kdy získali trenérské oprávnění další dva členové klubu, již může o této variantě uvažovat reálně. Hodiny by vedli v neděli dopoledne a následně ve večerních hodinách. Předpokladem je, že klienty budou zejména osoby, které jsou během týdne příliš časově vytíženi, ať už z důvodů pracovních či rodinných. Podmínkou je, aby se na lekci vždy sešel sudý počet žáků, maximálně však čtyři. Tyto důvody mají svá opodstatnění. Majitel si zakládá na tom, aby soukromé lekce poskytovali co nejindividuálnější přístup ke klientovi a instruktor se mohl plně věnovat všem v místnosti. Tyto aspekty se promítnou i v ceně služby. Zajištění sparingových dvojic nese bezpečnostní i demonstrační důvody. Prvním je snazší představitel klienta, když je technika prováděna na třetí osobě, tím druhým je pak bezpečnost samotného trenéra. Pokud je technika předváděna přímo na něm, je znemožněna 100% kontrola z jeho strany a může snáze dojít k nechtěnému zranění obou zúčastněných. Z dotazníku vyplývá, že by poptávka měla pokrýt stanovenou kapacitu. O možnost soukromé lekce se přihlásilo 34 % respondentů z těch, kteří prokázali celkově zájem o výuku samotné Krav magy. Celkem 21 % se přitom hlasování zcela zdrželo.

S provozem všech zmíněných služeb by majitel začal od září roku 2019. Ve stejném termínu totiž obvykle každý rok probíhají i náборы nových členů do všech ostatních tréninkových skupin na všech působištích.



Graf č. 5: **Poptávka po víkendových lekcích KM**
Zdroj: Vlastní zpracování

Cena

Cena služeb bude přizpůsobena stávajícímu ceníku. Za lekce Muay thai i Krav magy platí klienti v současné době měsíční paušál 1000 Kč, přičemž studenti do 18 let mají slevu 200 Kč. Zároveň je možnost platit tréninky jednotlivě podle počtu odevcvičených hodin za daný měsíc. V tomto případě je cena za lekci 150 Kč, bez rozdílu věku. Na tomto principu bude nadále fungovat i přidaná lekce Thajského boxu.

Sazba za víkendové soukromé hodiny bude stanovena na 400 Kč za osobu. S každou další osobou celková cena vzroste o 200 Kč. Při maximálním obsazení čtyřmi osobami vychází poplatek na 250 Kč za osobu.

Předpokládaná cena jedné lekce Tae ba je 100 Kč na osobu. Klienti budou moci platit jednotlivé vstupy nebo měsíční paušální poplatek 650 Kč. Za předpokladu dvou lekcí týdně a celkově 4 týdnů v měsíci, by tak měli získat až jednu lekci zdarma. Pokud tedy budou chodit pravidelně, představuje pro ně předplatné levnější variantu.

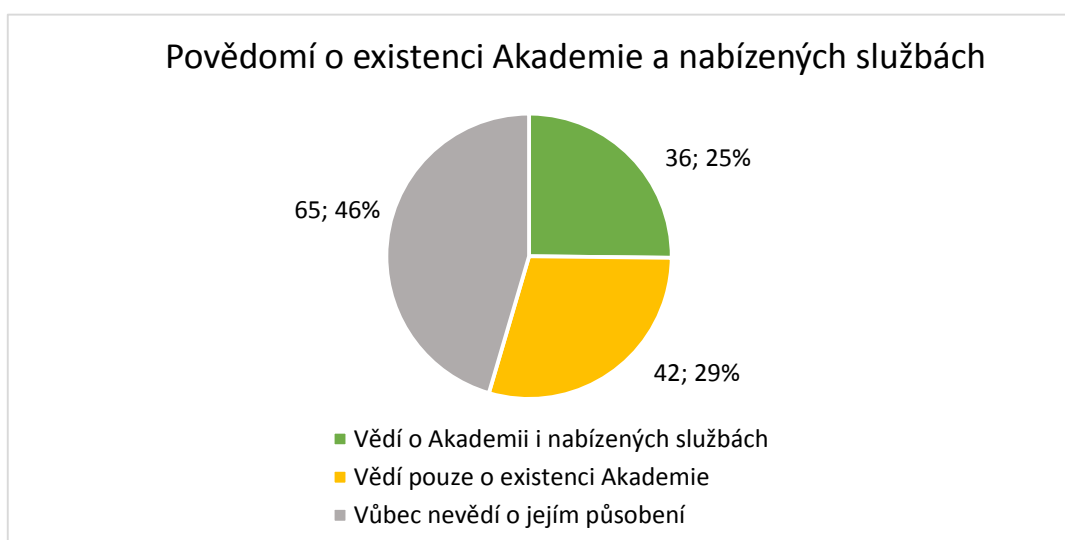
Distribuce

Distribuce služeb bude probíhat téměř výhradně v prostorách Doja na ulici Dobrovského. Tyto jsou popsány výše a v přílohách práce lze najít i jejich fotodokumentaci. Nedaleko od tělocvičny, asi 3 minuty chůze, se nachází i veřejně přístupný zámecký park. V případě příznivého počasí lze toto prostranství v letních měsících využít k ojedinělým tréninkům.

Podpora prodeje

Možností jak propagovat svoji nabídku služeb a lákat nové zákazníky je velké množství. Některé varianty jsou levnější, jiné nikoli. Majitel má relativně dobře rozběhnuté sociální účty na Facebooku a Instagramu. Jejich prostřednictvím o rozšířené nabídce informuje stávající klienty a takzvané sledující. Zároveň tyto sítě umožňují možnosti sdílení příspěvku, takže je mohou přátelé s účtem na stejných sítích samovolně rozšiřovat a to bezplatně. Příspěvek s nabídkou může přidat také do uzavřených komunit, které v tomto prostředí vznikají. Existuje dokonce jedna skupina složená přímo z obyvatel Vyškova, kde se mimo jiné podobné záležitosti probírají. V tomto prostředí by pokryl široký záběr potenciálních klientů.

Osvědčenou variantou je i tvorba a tisk letáčků, ať už informují o náboru nových členů nebo pouze informativně k připomenutí stávající nabídky. V této souvislosti je třeba zmínit, že z výsledků průzkumu vyplývá jedna silně znepokojující informace. Až 46 % respondentů v dotazníku uvedlo, že vůbec nevědí o existenci Akademie bojových umění ve městě. Dalších 29 % ji sice vnímá, ale nejsou schopni specifikovat, jaké služby nabízí. Tento fakt bude brát v potaz i při distribuci nových služeb a zohlední ho v plánované reklamě, kterou zaměří na obě problematiky.



Graf č. 6: Povědomí občanů na okrese Vyškov o existenci ABU
Zdroj: Vlastní zpracování

Částečnou reklamu službám může dělat i oblečení, které se v Akademii prodává. Nejen, že v něm kadeti cvičí, ale často jej nosí i ve volném čase. Pokud k tomu dochází na volném prostranství, pak to na okolí může působit jako skrytá reklama.

K podpoře prodeje využije i drobné úpravy v ceně. Jednou z výhod, které svým zákazníkům nabízí a nadále bude, je snížení měsíční ceny v případě paušálního předplatného. V této formě je zákazník schopen ušetřit až cenu jednoho tréninku.

Pro lekce Tae ba využije možnosti zkusit první lekci zdarma. Zákazníci si tak vyzkouší, zda o tuto formu cvičení mají zájem a v případě příští návštěvy již zaplatí buď danou hodinu, nebo si opět předplatí lekce na celý měsíc za zvýhodněnou cenu.

V případě všech vyučovaných hodin platí, že pokud má klient předplaceno na celý měsíc a v jeho průběhu onemocní tak, že se již nemůže dostavit, poměrná část za jednotlivé neodcvičené tréninky se mu buď vrátí, nebo se započte s dalšími platbami po ukončení jeho neschopnosti.

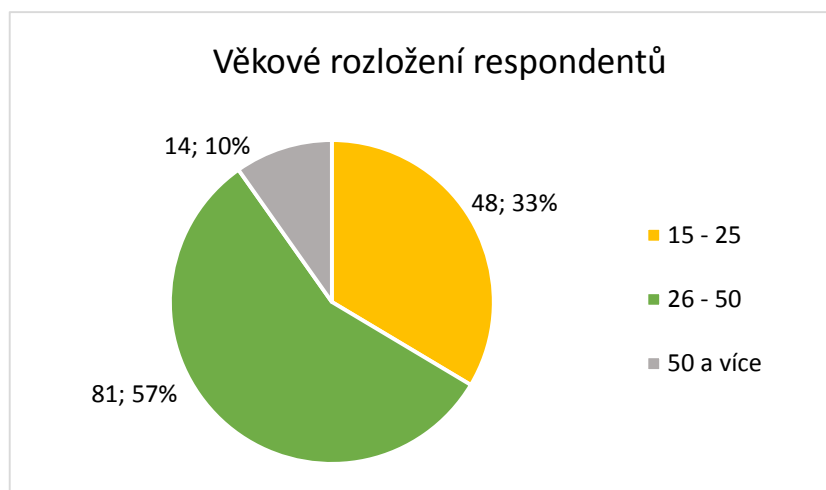
4.4 Analýza trhu

Konkurence k bojovým sportům, tedy konkrétně ke Krav mae a Muay thai je zmíněna výše a byla prozkoumána za pomoci Porterovy analýzy. V oblasti aerobních cvičení je ve Vyškově konkurence o něco silnější. Největší hrozbu představuje fitness centrum Havaj, které nabízí klientům široké spektrum cvičení skupinového charakteru. V nabídce mají jumping, jógu, bodyforming, spinning a cvičení na bosu. Žádné z těchto cvičení není spojené s bojovým uměním a právě na tom je založena největší konkurenční výhoda. Významný je také fakt, že všechny lekce poskytované studiem Havaj mají omezenou kapacitu, která nepokryje poptávku. Cvičení Tae bo pro klienty, kteří jsou nad rámec kapacity relaxačního studia Havaj, představuje bezesporu zajímavou alternativu.

Segment zákazníků

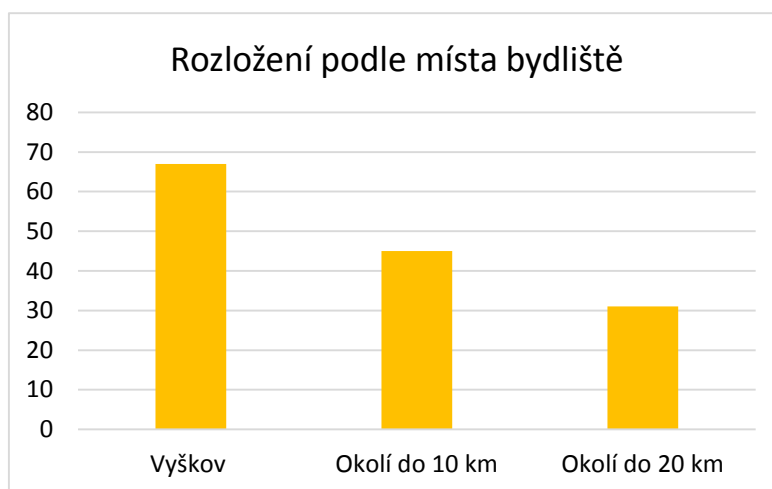
Koncový segment zákazníků, na který se nabídka služeb zaměří, byl vybrán s ohledem na výsledky dotazníkového šetření. Podle výsledků budou hlavní skupinu zákazníků tvořit osoby ve věku 15 – 50 let, kteří dohromady tvoří 90% dotázaných. Zájemců nad 50 let bylo zanedbatelné množství, ovšem musíme brát v potaz formu, jakou byl dotazník zveřejněn. Je možné, že většina lidí v této věkové skupině příliš často

sociální síť nepoužívá a z tohoto důvodu mohlo dojít k této odchylce ve výsledcích. I přesto je pro tento záměr zvolená cílová skupina atraktivnější, jak z pohledu ekonomického, tak z hlediska fyzických a zdravotních možností.



Graf č. 7: **Věkové rozložení respondentů**
Zdroj: Vlastní zpracování

Samozřejmě nabídka bude směřována převážně na obyvatele Vyškova, kteří z hlediska dostupnosti nemusí nijak výrazně řešit dopravu. Díky skvělému umístění v centru města, takřka vůbec. Tuto skupinu tvoří více jak 46 % dotázaných. Zajímavou oblast tvoří i lidé z okolí do 10 km, na které se bude taky cílit. Úspěšnost u této skupiny se předpokládá na základě možnosti využít velké přilehlé parkoviště a faktu, že město představuje významnou dopravní křižovatku. Regionální doprava nabízí možnost přepravy autobusovými linkami téměř do všech okolních vesnic až do večerních hodin. Návštěvnost obyvatel ze vzdálenějších obcí sice není vyloučena, ale nepředstavuje závratnou položku návštěvníků, podle výsledků šetření se jedná asi o 21 % respondentů.



Graf č. 8: Rozložení respondentů podle místa bydliště

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle jednotlivých služeb pak záměr cílí na obě skupiny pohlaví. Krav maga, jako poměrně neutrální obranný systém, zajímá v rovnoměrném poměru muže i ženy. Lekce Muay thai jsou zaměřeny spíše na mužské pohlaví a lekce aerobního Tae ba jsou zase určeny především ženám. Tuto predikci potvrzují i výsledky dotazníků.

4.5 Finanční plán

Po nastínění všech těchto návrhů ještě zbývá odhadnout výši spojených výdajů a očekávaných příjmů. S ohledem na to, že ve stávající situaci živnost vydělává, nepředpokládá se, že by po nastolení změn mohlo dojít k úpadku nebo k závratné ztrátě.

Majetek

Díky skvělé stávající vybavenosti místnosti, není potřeba k rozšíření nabídky služeb pořizovat téměř žádný další majetek. Jedinou výjimku tvoří nutnost zakoupit audio zařízení pro možnost ozvučení při lekcích Tae ba, které se bez hudebního doprovodu neobejdou, neb to tvoří podstatu cvičení. Pro tento účel je plánovaný nákup mikrosystému Hyundai MS 238 DU3BL za cenu 1 599 Kč včetně DPH. Zařízení umožňuje přehrávání hudby z CD, USB nebo připojením zařízení přes Bluetooth. Výkon 5 W by měl být naprosto dostačující pro ozvučení celé místnosti. Výhodou tohoto zařízení je i možnost dálkového ovládání. Tento nákup bude financovat z vlastních prostředků uložených na bankovním účtu.

Výdaje a příjmy

Pro vyčíslení předpokládaných výdajů uvažuje majitel dvě varianty. Optimistickou, kdy počítá se zaplněním celé stanovené kapacity a pesimistickou, kdy uvažuje nad možností, že se nově nabízené služby v reálu neuchytí vůbec nebo pouze ve slabé míře.

Příjmy očekává převážně z prodeje služeb, případně tedy doprovodného prodeje oblečení. Jejich výše se odvíjí podle očekávané návštěvnosti. Pro snadnější vyčíslení bude počítat s paušálními platbami ve všech případech.

Výdaje se navýší o odměnu instruktorů za nové odcvičené lekce, zajištění reklamy a poplatky OSA (Ochranný svaz autorský) za hudbu využitou pro výdělečnou činnost. Pro obě varianty platí, že mzda za jeden odcvičený trénink je 150 Kč v případě Muay thai i Tae ba a za jednu víkendovou soukromou hodinu sebeobrany je stanovena na 250 Kč.

Optimistická varianta

Pro optimistickou variantu uvažuje majitel vysokou návštěvnost a téměř plné obsazení stanovené kapacity. Bude tedy počítat, že soukromé lekce by navštěvovalo celkem 8 lidí. Dva páry v dopoledních hodinách a dva páry v hodinách večerních. Dále bude předpokládat, že respondenti dojdou svého tvrzení a lekce Tae ba bude pravidelně navštěvovat 15 cvičenců. Nakonec uvažuje, že rozšířenou lekci Muay thai využije celkem 10 lidí, z toho počítá zhruba se 3 studenty. Při velmi optimistickém pohledu na věc, bude počítat navíc s prodejem 8 ks souprav oblečení (tričko a kalhoty) pro každého cvičence ze soukromé výuky.

Tabulka č. 7: **Predikce 1. měsíce - optimistická varianta**

Zdroj: Vlastní zpracování

Příjmy za 1. měsíc		Výdaje za 1. měsíc	
Doprovodný prodej	7 200 Kč	Platba za média	288 Kč
Tržba ze SL	2 000 Kč	Mzdy instruktorů	3 800 Kč
Tržba z Muay thai	9 400 Kč	Nákup přehrávače	1 599 Kč
Tržba za Tae bo	9 750 Kč	Letáky (250 ks, A5)	900 Kč
Celkem	28 350 Kč	Celkem	6 587 Kč

Z tabulky je patrné jaké příjmy a výdaje budou pro podnikatele z této varianty plynout. V prvním měsíci je předpokládáno, že příjem bude navýšen o částku za prodej oblečení novým členům. Příjmy ze služeb pak budou i v následujících měsících stejné, pokud se uvažuje, že počet návštěvníků bude celý rok stálý.

Výdaje v prvním měsíci budou vyšší o nákup přehrávače a nákup propagačních letáček, před zahájením činnosti. V dalších měsících se již bude jednat pouze o výdaje na mzdy a poplatky za média.

Tabulka č. 8: **Predikce za celý rok - optimistická varianta**

Zdroj: Vlastní zpracování

Příjmy roční		Výdaje roční	
Tržby děti	132 000 Kč	Nájem	240 000 Kč
Tržby dospělí	224 400 Kč	Mzda instruktorů	122 400 Kč
Tržby Muay thai	214 000 Kč	Pomůcky	29 000 Kč
Tržby SL	24 000 Kč	Nájem - semináře	18 000 Kč
Tržby Tae bo	117 000 Kč	Zboží	23 000 Kč
Semináře	57 000 Kč	Údržba	7 500 Kč
Doprovodný prodej	30 000 Kč	Doprava	19 000 Kč
		Reklama	59 400 Kč
		Média	3 456 Kč
Celkem	798 400 Kč	Celkem	521 756 Kč

V souhrnné tabulce s průměrnými příjmy a výdaji této varianty lze vidět pár změn. Kromě celkových příjmů a změny ve mzdových výdajích. Lze pozorovat jiné hodnoty v položkách dopravy, nákupu zboží a reklamy. S nabídkou nových služeb se zvýší náklady dojíždějících trenérů na dopravu. Protože se předpokládá zvýšený prodej reklamního oblečení, bude zapotřebí také zvýšit jeho nákup a zaměřit se i na další pravidelnou reklamu pro nově nabízené služby. S přírůstkem hodin Tae ba, bude nutné platit poplatky za média. Celkově je ale přírůstek příjmů vyšší než výdajů. Kromě očekávaného zisku ze služeb, se počítá také s větší návštěvností seminářů a nepatrným zvětšením objemu prodaného zboží.

V případě optimistické varianty jsou předpokládány celkové příjmy 798 400 Kč a souhrnné výdaje činí 521 756 Kč. Po jejich porovnání vychází průměrný základ

hospodářského výsledku na 276 644 Kč. Po odečtení daně, jež činí kolem 41 490 Kč, vychází roční zisk na 235 154 Kč.

Pesimistická varianta

Pokud se pomine možnost, že naprosto nikdo nevyužije žádné z nově nabízených služeb, bude čistě individuální predikce pesimistické varianty majitele následující. Možnosti soukromých lekcí využije pouze jeden pár, ať už se domluví na dopoledním tréninku nebo večerním. Pokud na Thajský box začne chodit 5 nových členů a lekce Tae ba bude navštěvovat 8 žen, pak bude vyčíslení příjmů a výdajů následující.

Tabulka č. 9: **Predikce za 1. měsíc - pesimistická varianta**

Zdroj: Vlastní zpracování

Příjmy za 1. měsíc		Výdaje za 1. měsíc	
Tržba ze SL	600 Kč	Platba za média	288 Kč
Tržba z Muay thai	5 000 Kč	Mzdy instruktorů	2 800 Kč
Tržba za Tae bo	5 200 Kč	Nákup přehrávače	1 599 Kč
		Letáky (250 ks, A5)	900 Kč
Celkem	10 800 Kč	Celkem	5 587 Kč

V této pesimistické variantě, se neočekává žádný prodej zboží v prvním měsíci ani v následujících. Příjmy tak budou plynout čistě z prodeje služeb. Co se týče výdajů, ty budou kromě částky vyplacených mezd takřka totožné. Změna nastane z důvodu, že se předpokládá pouze jedna hodina soukromé výuky denně, proto budou mzdové náklady na tuto službu poloviční.

Tabulka č. 10: **Predikce za celý rok - pesimistická varianta**

Zdroj: Vlastní zpracování

Příjmy roční		Výdaje roční	
Tržby děti	132 000 Kč	Nájem	240 000 Kč
Tržby dospělí	224 400 Kč	Mzda instruktorů	110 400 Kč
Tržby Muay thai	161 200 Kč	Pomůcky	29 000 Kč
Tržby SL	7 200 Kč	Nájem – semináře	18 000 Kč
Tržby Tae bo	62 400 Kč	Zboží	17 000 Kč
Semináře	50 000 Kč	Údržba	6 000 Kč
Doprovodný prodej	20 000 Kč	Doprava	19 000 Kč
		Reklama	59 400 Kč
		Média	3 456 Kč
Celkem	657 200 Kč	Celkem	502 256 Kč

Po přepočtení nákladů a výdajů na celý rok lze vidět, že příjmy i výdaje jsou logicky nižší. Přesto i v této variantě příjmy převyšují výdaje, a tak dojde k vytvoření zisku. Ten bude vycházet z výsledku hospodaření, který činí 154 944 Kč. Po odečtení daně 23 235 Kč, v tomto případě čítá 131 709 Kč za rok.

Obě varianty tedy hovoří jasně. V každém případě se majiteli rozšíření služeb Akademie vyplatí a navýší si tak generovaný zisk. Dokonce i v případě pesimistické varianty je celkový roční příjem vyšší než v dosavadní situaci. Majitel tak uskutečněním tohoto záměru nemůže moc ztratit. V reálu je ovšem dost pravděpodobné, že výstupem bude jakési zprůměrování optimistické a pesimistické varianty. Tyto byly vyčísleny pro představu dvou absurdních scénářů, které jsou spíše fiktivní, než reálně očekávané. Nicméně jejich porovnání poměrně dobře demonstruje výsledky, kterých by mohlo být dosaženo. A které sám podnikatel očekává.

Pokud se tedy zprůměrují zisky z obou uvedených variant, vychází z toho hodnota zhruba 183 432 Kč. Ta udává možný roční výsledek hospodaření. V případě, že se ještě podělí dvanácti, vychází měsíční zisk na více než 15 200 Kč. To je hodnota větší než minimální měsíční mzda, ovšem pokud by se majitel živil čistě příjmem z tohoto konkrétního Doja, pravděpodobně by to nebylo dostačující. Lze však předpokládat s vysokou možností, že generuje podobné zisky i z provozu Doja ve Slavkově, příp. ostatních. Dohromady tak již čítají příjemný měsíční obnos.

5 ZÁVĚR

Tato předkládaná práce byla zaměřena na podnikatelský záměr zabývající se možností rozšíření působení již fungující Akademie bojových umění ve městě Vyškov. Hlavním cílem bylo sestavit podnikatelský plán rozvoje a na základě jeho zpracování zhodnotit, zda je realizovatelný či nikoli.

K tomu aby byl tento cíl splněn, bylo zapotřebí nejprve prohloubit znalosti právních aspektů podnikání, osvojit si pravidla a postupy užívání externích a interních analytických metod a podrobně se seznámit s danou firmou. Na základě těchto teoretických poznatků, vlastních zkušeností a jejich praktickém aplikování, byl poté vypracován samotný podnikatelský záměr, ověřena jeho realizovatelnost a sestaven kompletní a podrobný podnikatelský plán.

Z výsledků jednotlivých vypracovaných částí vyplývá, že tento záměr má šanci na úspěch. Byl sestaven ve dvou variantách, a přestože byly záměrně nadhodnoceny, v obou případech vychází výstupy kladně. V případě optimistické varianty se předpokládá, že by celoroční výsledek hospodaření mohl dosáhnout až na 235 000 Kč. Ve variantě pesimistické nabývá hodnot kolem 131 000 Kč. S přihlédnutím k faktu, že podnik již nyní generuje určité zisky, pak může majitel výtěžek navrhovanými změnami pouze navýšit. V případě zprůměrování vyhodnocované optimistické varianty s variantou pesimistickou přitom může toto navýšení činit až 10 000 Kč měsíčně. Průměrná možná roční hodnota výsledku hospodaření totiž činí kolem 183 000 Kč.

S ohledem na tato zjištění lze tento záměr považovat za životaschopný a majiteli se doporučuje jeho realizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje:

1. VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada, 1997, 229 s.: tab. ISBN 80-7169-234-4.
2. ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Podniková ekonomika*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-781-6.
3. KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015, 131 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-214-5107-0.
4. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003, 159 s. : il. ISBN 80-7261-075-9.
5. KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
6. SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Internetové zdroje:

7. *Business center* [online]. 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h4d2.aspx>
8. BUREŠ, Michal. *Mají vyšší sazby daní v Česku, či na Slovensku?: Daň z přidané hodnoty (DPH)* [online]. In: . 15.03.2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/520694-cr-vs-sr-dane/#d1>
9. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
10. *Kurzy.cz: Nezaměstnanost v ČR* [online]. 2019 [cit. 2019-04-20]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
11. *Město Vyškov* [online]. Vyškov, 2008 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.vyskov-mesto.cz/vyskov-dnes/d-1067614/p1=107417>
12. *C.M.T.A. - Česká Muaythai Asociace, z.s.* [online]. 2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.czechmuaythai.cz/o-asociaci>

13. HLAVÁČ, Petr. *Krav Maga Seal System: Kravmaga* [online]. [cit. 2019-04-20].
Dostupné z: <http://www.kravmagaseal.com>
14. *Kung Fu Akademie Yulong* [online]. [cit. 2019-04-24].
Dostupné z: <http://www.yulong.cz>
15. *Federace Ju-Jitsu ČR* [online]. Federace Ju-Jitsu Česká republika, 2016 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <http://www.jujitsu-federace.cz>
16. *Bujinkan Czech Dojo* [online]. Bujinkan Czech Dojo, 2018 [cit. 2019-04-24].
Dostupné z: <http://www.bujinkan.cz>
17. *Účetní průvodce MáDáti* [online]. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, a. s, 2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <http://www.madati.cz>
18. *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE s.r.o, 2015 [cit. 2019-04-26].
Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/rozdil-mezi-vedenim-ucetnictvi-a-danovou-evidenci/>
19. *ARES: ARES - ekonomické subjekty* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=75600111&jazyk=cz&xml=1
20. *RISY.cz: Mapy - Jihomoravský kraj* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihomoravsky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/uzemni-cleneni-mapy/>

Ústní předání:

21. HLAVÁČ, P. Akademie bojových umění [ústní sdělení]. Dojo Vyškov. Dobrovského 8, Vyškov. 27.03.2019.

Zákony:

22. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích
23. Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
24. Zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenský zákoník
25. Zákonem č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví
26. Zákonem č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věkové složení obyvatel Vyškova pro rok 2017	24
Graf č. 2: Vývoj HDP v letech 2014 – 2018.....	26
Graf č. 3: Celkové hodnoty v letech 2014 – 2018	27
Graf č. 4: Poptávka nabízených jednotlivých druhů bojových umění	44
Graf č. 5: Poptávka po víkendových lekcích KM.....	46
Graf č. 6: Povědomí občanů na okrese Vyškov o existenci ABU	47
Graf č. 7: Věkové rozložení respondentů	49
Graf č. 8: Rozložení respondentů podle místa bydliště	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Okresy v Jihomoravském kraji.....	23
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled makroekonomických ukazatelů	28
Tabulka č. 2: Označení technických stupňů	35
Tabulka č. 3: SWOT analýza	38
Tabulka č. 4: Rozvaha Akademie bojových umění ve Vyškově	39
Tabulka č. 5: Průměrné roční příjmy a výdaje.....	39
Tabulka č. 6: Rozvrh.....	43
Tabulka č. 7: Predikce 1. měsíce - optimistická varianta	51
Tabulka č. 8: Predikce za celý rok - optimistická varianta	52
Tabulka č. 9: Predikce za 1. měsíc - pesimistická varianta	53
Tabulka č. 10: Predikce za celý rok - pesimistická varianta.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Formulář dotazníkového šetření.....	I
Příloha č. 2: Údaje o majiteli z živnostenského rejstříku.....	III
Příloha č. 3: Fotodokumentace – Dojo Vyškov.....	IV
Příloha č. 4: Certifikát zkoušejícího.....	V

PŘÍLOHA Č. 1: FORMULÁŘ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Šetření o povědomí a zájmu o bojové sporty ve městě Vyškov a okolí

1. Uveďte pohlaví

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 15 – 25 let
- 26 – 50 let
- 50 a více let

3. Kde bydlíte?

- Přimo ve Vyškově
- V okolí do 10 km
- V okolí do 20 km

4. Víte o existenci Akademie bojových umění ve Vyškově (ulice Dobrovského 8) a o tom jaké lekce nabízí svým klientům?

- Ano vím
- Už jsem o tom slyšela, ale nevím, co vše nabízí
- Vůbec o ní nevím

5. Cítíte zájem nebo potřebu naučit se chránit sebe, své blízké a svůj majetek?

- Ano
- Ne

6. Věnujete se sportu, pravidelnému pohybu, zdravému životnímu stylu a měl/a byste zájem o bojové sporty nebo sporty s těmito prvky?
- Ano, ale NEMÁM zájem o tento druh sportu
 - Ano – a MÁM zájem o tento druh sportu
 - Ne – nesportuji/nemám
7. O jaký druh byste potažmo měl/a zájem?
- Kravmaga (systém sebeobrany proti napadení)
 - Thaibox (neboli Muay Thai)
 - Kung Fu
 - Tae bo (intenzivní skupinové cvičení s prvky bojových sportů za doprovodu hudby)
8. Využil/a byste možnosti soukromých lekcí Kravmagy, především o víkendu?
- Ano
 - Ne
9. Myslíte si, že sebeobrana pro děti je pro ně vhodným sportem? Nechal/a byste své děti podobný kroužek navštěvovat?
- Ano
 - Ne
10. Věnoval/a jste se někdy podobným sportům?
- Ano
 - Ne
11. Pokud byla odpověď na předešlou otázku "Ano" uveďte prosím, z jakého důvodu jste přestal/a?

PŘÍLOHA Č. 2: ÚDAJE O MAJITELI Z ŽIVNOSTENSKÉHO REJSTŘÍKU

Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 05.05.2019 15:37:55

Subjekt

Jméno a příjmení:	Mgr. Petr Hlaváč
Datum narození:	17. 05. 1976
Občanství:	Česká republika
Adresa sídla:	Slovákova 391, 684 01, Slavkov u Brna
Identifikační číslo osoby:	75600111

Živnostenská oprávnění

- **Živnostenské oprávnění č. 1:**

Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Činnost informačních a zpravodajských kanceláří Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Vznik oprávnění:	24. 11. 2004
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou

- **Živnostenské oprávnění č. 2:**

Předmět podnikání:	Ostraha majetku a osob
Druh živnosti:	Koncesovaná
Vznik oprávnění:	19. 02. 2003
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou

- **Živnostenské oprávnění č. 3:**

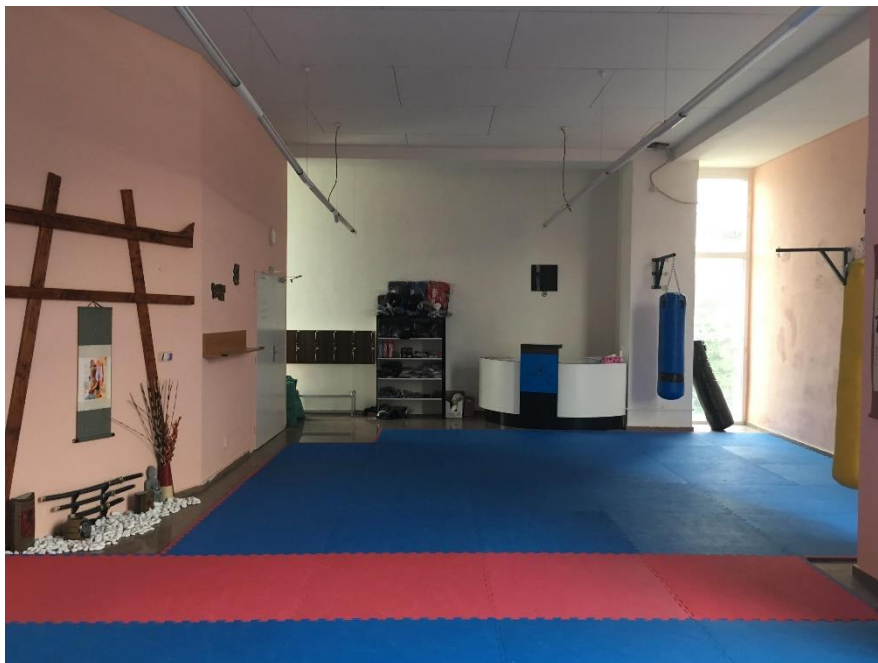
Předmět podnikání:	Služby soukromých detektivů
Druh živnosti:	Koncesovaná
Vznik oprávnění:	19. 02. 2003
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou

- **Živnostenské oprávnění č. 4:**

Předmět podnikání:	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti bojových umění
Druh živnosti:	Ohlašovací vázaná
Vznik oprávnění:	28. 11. 2012
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou

Úřad příslušný podle §71 odst. 2 živnostenského zákona: Městský úřad Slavkov u Brna

PŘÍLOHA Č. 3: FOTODOKUMENTACE – DOJO VE VYŠKOVĚ



Zdroj: Vlastní pořízení



Zdroj: Vlastní pořízení

PŘÍLOHA Č. 4: CERTIFIKÁT ZKOUŠEJÍCÍHO



Zdroj: Vlastní pořízení